CARIERĂ
SUCCES
PERFORMANȚE



PRACTIC

Noah J. Goldstein
Steve J. Martin
Robert B. Cialdini

50 DE SECRETE ALE ARTEI PERSUASIUNII



POLIROM

Ne confruntăm permanent cu provocarea de a negocia sau de a discuta în contradictoriu cu cei apropiaţi, cu colegii sau cu şefii. Cum îi convingem pe ceilalţi că noi avem dreptate? Există anumite cuvinte cu care putem capta atenţia interlocutorilor noştri? Cum ne putem impune punctul de vedere? Bazat pe cercetări recente în psihologie, volumul prezintă regulile de bază ale persuasiunii, precum şi tehnici şi strategii prin care evitaţi clişeele şi vă sporiţi puterea de convingere. Indiferent dacă sunteţi manager, avocat, medic, politician sau profesor, cele *50 de secrete ale artei persuasiunii* vă vor ajuta să-i atrageţi pe ceilalţi de partea dumneavoastră.

Ce vă învaţă şahul despre strategiile de persuasiune? Cum puteţi deveni un maestru al influenţei sociale? Care este secretul unei colaborări de durată? Ce truc puteţi împrumuta de la Benjamin Franklin? Cum puteţi ieşi în evidenţă fără să fiţi perceput negativ? Când este bine să recunoaşteţi că aţi greşit? Ce puteţi câştiga din pierderi?

ISBN 978 – 973 – 46 – 1442 – 4

Pe copertă: ilustraţie de Radu Răileanu

EDITURA POLIROM

First published în Great Britain în

2007 by Profile Books Ltd
www.profilebooks.com

Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini.

Yes! 50 secrets from the science of persuasion

Noah J. Goldstein, Steve J. Martin and Robert B. Cialdini 2007

2009, Editura POLIROM

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României: GOLDSTEIN, NOAH J.

50 de secrete ale artei persuasiunii/Noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini; trad, de Mihaela Vânătoru.

— Iaşi: Polirom.

2009

Index
ISBN 978 – 973 – 46 – 1442 – 4

Noah J. Goldstein Stevo J. Martin Robert B. Cialdini

50 de secrete ale artei persuasiunii

Traducere de Mihaela Vânătoru

POLIROM 2009

Dr. Noah J. Goldstein, profesor la University of Chicago Graduate School of Business. A publicat numeroase articole şi rezultate ale cercetărilor sale în reviste de psihologie şi afaceri. A fost consultantul unor corporaţii şi organizaţii guvernamentale, precum Accenture, The United States Forest Service şi The United States Census Bureau.

Steve J. Martin, director al

Influence At Work (Marea Britanie), a publicat articole în reviste de afaceri. Este coautorul cărţii Sold! (2004). Susţine prelegeri pe tema influenţei şi persuasiunii la Cranfield University şi Sir John Cass London Business School şi oferă consultanţă pentru numeroase organizaţii guvernamentale sau de afaceri.

Dr. Robert B. Cialdini, profesor universitar de psihologie şi marketing la Arizona State University. Este autorul cărţii *Influence: Science and Practice* (ed. A IV-a, 2000). A publicat numeroase articole în reviste academice şi de afaceri. În anul 2003, a primit premiul „Donald T. Campbell" pentru contribuţia sa în domeniul psihologiei sociale.

Părinţilor mei şi, bineînţeles, Jenessei – NJG

Nepoţilor mei, Casie Leigh şi Riley – SJM

Nepoatei mele Hailey Brooke Cialdini – RBC

— Cuprins-

puţin atunci când li se oferă prea mult?…

6. Când un bonus devine o răspundere?…

7. Cum poate stimula un nou produs mai bun vânzarea unuia inferior?…

8. Teama convinge sau paralizează?…

9. Ce vă învaţă şahul despre strategiile de persuasiune?…

10. Ce articol de papetărie poate să vă crească influenţa?

11. De ce ar trebui restaurantele să renunţe la coşurile cu bomboane mentolate?…

12. Care este avantajul de a nu fi condiţionat?…

13. Favorurile sunt ca pâinea sau ca vinul?…

14. Cum poate tehnica „piciorului în uşă” să conducă la paşi mai mari?...

15. Cum puteţi deveni un maestru al influenţei sociale?...

16. Cum puteţi să vă asiguraţi un sprijin sporit printr-o întrebare simplă? ...

17. Care este secretul unei colaborări de durată?...

18. Cum puteţi lupta cu consecvenţa folosind consecvenţa?...

19. Ce truc puteţi împrumuta de la Benjamin Franklin?

20. Dacă cereţi puţin puteţi obţine mai mult?...

21. Un preţ de pornire mic sau mare? Ce anume îi determină pe oameni să cumpere?...

22. Cum puteţi ieşi în evidenţă fără să fiţi perceput negativ?...

23. Ce riscaţi dacă sunteţi cea mai inteligentă persoană dintr-o încăpere? ...

24. Ce puteţi învăţa din secretele „autorităţii”?...

25. Cum pot unele întâlniri de grup să ducă la dezastre?

26. Cine este mai convingător: avocatul diavolului sau contestatarul adevărat?...

27. Când poate calea cea bună să devină cea greşită?...

28. Care este cea mai bună cale de a transforma o slăbiciune într-o calitate?...

29. Ce defecte „deschid” seifurile oamenilor?...

30. Când este bine să recunoaşteţi că aţi greşit?...

31. Când ar trebui să fiţi bucuros

că server-ul nu funcţionează?…

32. Cum pot face diferenţa similarităţile?…

33. Cum puteţi să vă jucaţi cu numele dumneavoastră?…

34. Ce sfat ar trebui să acceptăm de la cei ce primesc bacşişuri?…

35. Cum trebuie să zâmbiţi ca să vi se răspundă la fel?…

36. Ce puteţi învăţa din promovarea pe şerveţele pentru ceai?…

37. Ce puteţi câştiga din pierderi?…

38. Ce cuvânt vă poate consolida încercările de a convinge?…

39. De ce nu e bine să faceţi apel la toate atuurile?…

40. Cum poate simplitatea unui nume să fie un atu?

41. Cum poate rima să vă

influenţeze ascensiunea?

42. Ce puteţi învăţa despre convingere dintr-un antrenament de baseball?

43. Cum puteţi obţine un avantaj în cursa pentru câştigarea loialităţii?

44. Ce puteţi învăţa despre convingere dintr-o cutie de creioane?

45. Cum puteţi ambala mesajul pentru a vă asigura că funcţionează?

46. Ce obiect le stimulează oamenilor reflecţia asupra valorilor?

47. Cum vă afectează tristeţea negocierile?

48. Cum puteţi folosi emoţiile pentru a convinge?

49. Ce îi face pe oameni să creadă tot ce citesc?

50. Cum vă sporesc influenţa laboratoarele tri-meth?

— Introducere-

Dacă lumea ar fi o scenă, atunci micile schimbări din replicile dumneavoastră ar putea avea consecinţe radicale.

Comedianul Henny Youngman obişnuia să spună un banc despre locurile de cazare: „Ce hotel! Avea prosoape aşa de mari şi pufoase încât de-abia mi-am putut închide valiza”.

În ultimii ani însă, dilema morală care-i frământă pe clienţii hotelurilor

este alta. Tentaţia de a fura prosoape a fost înlocuită de o dilemă: folosim aceleaşi prosoape de mai multe ori în timpul şederii? Tot mai multe hoteluri adoptă programe de mediu şi din ce în ce mai mulţi clienţi sunt rugaţi să refolosească prosoapele pentru a contribui la conservarea resurselor naturale, economisirea energiei şi reducerea poluării cu detergenţi şi derivaţi ai acestora. De cele mai multe ori, această rugăminte e scrisă pe o plăcuţă în toaleta camerei.

Aceste plăcuţe sunt rezultatul unei cunoaşteri excelente a secretelor persuasiunii.

Având la dispoziţie o arie nelimitată de abordări şi coarde sensibile de atins, ce cuvinte alegem pentru plăcuţe astfel încât rezultatul

final să fie cât mai convingător pentru clienţii hotelului? Înainte de a răspunde, lucru pe care îl vom face în primele două capitole, haideţi mai întâi să vedem cum îi încurajează creatorii mesajelor pe oaspeţi să participe la aceste programe. O analiză a mesajelor de pe mai multe plăcuţe de acest fel din hoteluri din întreaga lume scoate la iveală faptul că, de cele mai multe ori, se încurajează refolosirea pro-soapelor prin accentuarea aproape exclusivă a importanţei protejării mediului înconjurător. Clienţii sunt invariabil informaţi că refolosirea prosoapelor contribuie la conservarea resurselor naturale şi la protejarea mediului de eventuale dezechilibre şi disfuncţionalităţi. Informaţia este însoţită în general de peisaje superbe,

de la curcubee şi ploi, până la păduri tropicale... sau chiar reni.

Această strategie persuasivă pare să fie, în general, foarte eficientă. De pildă, unul dintre cei mai mari producători de astfel de mesaje afirmă că majoritatea clienţilor unui hotel care au participat la aceste programe şi-au refolosit prosoapele cel puţin o dată în timpul şederii. Nivelul de implicare în programul promovat de aceste mesaje este impresionant.

Cu toate acestea, psihologii sociali caută mereu noi moduri de aplicare a cunoştinţelor teoretice pentru a eficientiza strategiile. Întocmai ca panourile publicitare de pe autostradă care spun „Puneţi-vă reclama aici”, aceste plăcuţe de refolosire a prosoapelor ne vorbesc, practic

implorându-ne să „ne testăm ideile aici”. Tocmai asta am făcut. Şi, după cum veţi vedea, am arătat că, printr-o mică schimbare a formulei solicitării, lanţurile hoteliere obţin rezultate mult mai bune.

Bineînţeles, modul prin care se pot îmbunătăţi aceste tipuri de campanii de protejare a mediului reprezintă un subiect aparte. Pe scară largă, suntem siguri că abilitatea de a convinge pe alţii poate fi îmbunătăţită prin învăţarea unor strategii de persuasiune a căror eficienţă a fost dovedită ştiinţific. Micile schimbări, uşor de pus în practică pot da o notă mult mai convingătoare mesajelor noastre, după cum vom demonstra şi în această carte. Vom apela la numeroase studii, conduse de noi sau de alţi oameni de ştiinţă,

pentru argumentarea valabilităţii acestui punct de vedere în situaţii diferite. De asemenea, vom discuta principiile ce stau la baza acestor rezultate. Obiectivul nostru este să-i oferim cititorului posibilitatea de a înţelege mai bine procesele psihologice prin care îi poate influenţa pe alţii să-şi schimbe atitudinea sau comportamentul astfel încât ambele părţi să iasă în câştig. Pe lângă prezentarea unor strategii persuasive variate, eficiente şi etice, vom discuta despre cum să evitaţi sau să combateţi tehnicile de influenţare vădite sau subtile atunci când luaţi o decizie.

În loc să ne axăm pe psihologia populară sau pe „experienţa personală” atât de des invocată, vom discuta mecanismele psihologice care stau la

baza strategiilor unei influenţe sociale de succes, precum şi dovezile ştiinţifice riguroase care le susţin. Vom face acest lucru subliniind cum o înţelegere mai profundă a psihologiei influenţei sociale poate conduce la clarificarea unor fenomene complexe. De exemplu, cum se explică faptul că, imediat după ce au aflat că unul dintre cei mai simpatizaţi suverani pontifi din istoria modernă a murit, numeroşi oameni au năvălit buluc în magazine aflate la mii de kilometri depărtare de Roma pentru a cumpăra suvenire care n-aveau nimic în comun cu papa decedat, Vaticanul sau Biserica Catolică? De asemenea, vom explica ce înseamnă să fiţi furnizor unic al unui produs şi cum poate acest lucru creşte semnificativ influenţa dumneavoastră asupra celorlalţi, ce

putem învăţa de la Luke Skywalker despre leadership, ce greşeli fac frecvent specialiştii în PR, producând un recul al mesajului transmis, cum să vă transformaţi punctele slabe în puncte tari şi de ce uneori faptul că vă consideraţi sau sunteţi considerat expert vă poate aduce prejudicii.

Persuasiunea – o ştiinţă-

Persuasiunea este studiată cu metode ştiinţifice de peste jumătate de secol. Însă cercetările pe această temă par să fie iniţiative ale unei ştiinţe secrete, zăcând nefolosite în paginile revistelor de specialitate. De ce sunt ignorate aproape constant aceste cercetări, având în vedere că numărul lor e foarte mare? Nu este nicio surpriză că oamenii cu funcţii de

decizie în privinţa politicilor de influenţare se bazează deseori pe teorii din economie, ştiinţe politice şi politici publice. De ce aceştia nu iau în considerare teoriile demonstrate şi tehnicile psihologice?

O explicaţie ar fi faptul că, spre deosebire de percepţia asupra economiei, ştiinţelor politice şi politicilor publice ca domenii în care e nevoie de educaţie specializată pentru atingerea unui minim nivel de competenţă, oamenii cred că principiile psihologice ţin de intuiţie, experienţa de viaţă sau interacţiunea cu alţi oameni. În consecinţă, interesul pentru învăţarea şi consultarea cercetărilor psihologice în luarea unor decizii nu este la fel de mare. Încrederea exagerată poate conduce la ratarea

unor oportunităţi foarte valoroase de influenţare a altora – sau, chiar mai rău de atât, la folosirea greşită a principiilor psihologice, în detrimentul lor şi al celorlalţi.

Pe lângă apelul excesiv la propria experienţă de viaţă, numeroase persoane se bazează prea mult pe introspecţie. De exemplu, cum vă explicaţi faptul că marketerii care creează plăcuţele cu îndemnul refolosirii prosoapelor se concentrează aproape exclusiv pe impactul acestor programe asupra mediului înconjurător? Probabil au făcut ceea ce-ar fi făcut oricine – s-au întrebat „Ce m-ar motiva să mă alătur celor care aleg să folosească acelaşi prosop de mai multe ori?”. Examinându-şi propriile motivaţii, au ajuns la concluzia că

soluţia cea mai bună este un mesaj care apelează la valorile şi identitatea personală ale individului preocupat de protejarea mediului. Dar procedând astfel, creatorii mesajelor vor scăpa din vedere că simpla schimbare a unor cuvinte poate creşte adeziunea la această politică de mediu.

Persuasiunea e o ştiinţă. Deseori este, greşit, considerată un talent. Deşi artiştii îşi pot perfecţiona harul natural prin educaţie, excepţionali sunt doar cei care posedă un talent şi o creativitate înnăscute, pe care niciun dascăl nu le poate insufla unei persoane. Din fericire, nu aşa stau lucrurile în domeniul persuasiunii. Chiar şi cei care se consideră neconvingători – crezând că nu sunt în stare nici să determine un copil să se

joace cu jucăriile – pot să deprindă abilităţile de persuadare dacă pătrund tainele psihologiei persuasiunii şi folosesc strategii a căror eficienţă a fost dovedită ştiinţific.

Această carte vă va ajuta să deveniţi un maestru al persuasiunii, indiferent că sunteţi manager, avocat, asistent medical, politician, chelner, vânzător, profesor sau orice altceva. Vom descrie câteva tehnici bazate pe setul de şase principii ale influenţei sociale, descris de Robert Cialdini în cartea sa *Influence: Science and Practice:* reciprocitatea (ne simţim obligaţi să întoarcem favorurile făcute), autoritatea (alegem experţi pentru a ne arăta calea de urmat), angajamentul/consecvenţa (trebuie să fim consecvenţi în angajamentele şi cu valorile noastre),

raritatea (cu cât o resursa e mai dificil de procurat, cu atât ne-o dorim mai mult), simpatia (cu cât ne plac oamenii mai mult, cu atât vom fi mai tentaţi să îi aprobăm) şi dovada socială (urmărim ce fac alţii pentru a ne adapta propriul comportament). Vom explica semnificaţia acestor principii şi vom face o trecere în revistă sumară a aplicării lor, dar nu ne vom limita doar la aceasta. Deşi cele şase principii reprezintă baza celor mai multe strategii de influenţă socială de succes, există numeroase tehnici de persuasiune, bazate pe alţi factori psihologici, pe care le vom dezvălui în această carte.

De asemenea, vom arăta cum funcţionează aceste strategii în contexte diferite, concentrându-ne nu

numai pe interacţiunile dumneavoastră de la locul de muncă, ci şi asupra celor din viaţa personală – de exemplu, ca părinte, vecin sau prieten. Sfaturile pe care vi le oferim sunt practice, orientate către acţiune, etice şi uşor de aplicat, presupunând un efort şi un cost suplimentar neînsemnate în raport cu rezultatele lor.

Citându-l pe Henny Youngman, sperăm că atunci când veţi termina de citit cartea, valiza dumneavoastră cu instrumente de persuadare va fi plină cu strategii de influenţare socială dovedite ştiinţific, încât vă va fi greu să o închideţi.

Cum puteţi deveni mai convingător dând bătăi de cap publicului?

Emisiunile de teleshopping – formatele *infomercial* – sunt din ce în ce mai frecvente în programele canalelor de televiziune, al căror număr este la rândul său în continuă creştere. Colleen Szot este una dintre cele mai cunoscute scenariste din industria teleshoppingului. Şi nu degeaba: este creatoarea câtorva formate *infomercial* faimoase în Statele Unite şi, de curând, a conceput un program care a dărâmat recordul de vânzări neatins de peste douăzeci de ani al unui canal de teleshopping. În programele ei se regăsesc numeroase elemente comune tuturor *infomercial-elor* – mesaje acroşante, un public exagerat de entuziast şi prezenţa în reclamă a unei celebrităţi dar Szot a ales să schimbe

câteva cuvinte dintr-o reclamă standard, consecinţa fiind o creştere impresionantă a numărului de persoane care au achiziţionat produsul. Mai mult decât atât, cuvintele noi transmiteau cât se poate de clar potenţialului cumpărător faptul că procesul de comandare a produsului îi poate da bătăi de cap. Care au fost acele cuvinte şi cum au condus la explozia vânzărilor?

Szot a modificat bine-cunoscutul slogan care îndeamnă la acţiune „Operatorii vă aşteaptă, sunaţi acum” cu „Dacă operatorii sunt ocupaţi, sunaţi din nou”. La prima vedere, schimbarea pare nesăbuită. Până la urmă, mesajul pare să sugereze faptul că e posibil ca potenţialul cumpărător să-şi piardă timpul sunând şi iar sunând la acel

număr până când reuşeşte să intre în contact cu un reprezentant de vânzări. Totuşi, acest punct de vedere sceptic ignoră forţa principiului dovezii sociale. Pe scurt, când oamenii sunt indecişi, au tendinţa de a privi spre exterior, la cei din jurul lor, pentru a se hotărî. Încercaţi să vă imaginaţi scenariul generat de mesajul „operatorii vă aşteaptă” în exemplul lui Colleen Szot: câţiva angajaţi plictisiţi care-şi rod unghiile sau capsează foi în timp ce aşteaptă lângă telefoanele silenţioase – o imagine ce sugerează cererea scăzută şi vânzări lamentabile.

Imaginaţi-vă cum se schimbă percepţia asupra popularităţii produsului la auzul mesajului „dacă operatorii sunt ocupaţi, sunaţi din nou”. În locul operatorilor plictisiţi, inactivi,

vă închipuiţi nişte operatori care răspund simultan la mai multe telefoane fără pauză. În cazul mesajului modificat, telespectatorii vor urma exemplul celor care sună, chiar dacă nu-i cunosc. La urma urmei, „dacă liniile telefonice sunt ocupate înseamnă că şi alţii care se uită la acest *infomercial* sună”.

Multe studii clasice din psihologia socială demonstrează puterea mimetismului social în influenţarea acţiunii indivizilor. Cercetătorul Stanley Milgram şi colegii săi au întreprins un experiment edificator în acest sens. Un asistent al cercetătorilor s-a oprit în mijlocul unui trotuar aglomerat din New York şi a început să privească fix spre cer timp de 60 de secunde. Cei mai mulţi trecători au trecut pe lângă el

fără să arunce nici măcar o ocheadă pentru a observa ce privea cu atât interes asistentul. Însă când cercetătorii au mai adăugat patru privitori, numărul trecătorilor care i-au imitat s-a triplat.

Deşi nu e nicio îndoială că suntem influenţaţi profund de comportamentul celorlalţi oameni, atunci când îi întrebăm pe subiecţii studiilor noastre dacă purtarea celorlalţi are înrâurire asupra conduitei lor, neagă cu vehemenţă. Însă psihologii sociali ştiu mai bine. Ştim că abilitatea oamenilor de a identifica factorii care le influenţează comportamentul este foarte scăzută. Poate acesta este unul dintre motivele pentru care cei implicaţi în conceperea acelor plăcuţe prin care să încurajeze refolosirea

prosoapelor nu s-au gândit să utilizeze principiul dovezii sociale în folosul lor. Întrebându-se „Ce m-ar motiva *pe mine?”* s-ar putea să ignore adevărata influenţă pe care alţii o au asupra comportamentului lor. În consecinţă, ei s-au concentrat asupra efectului pozitiv al refolosirii prosoapelor asupra mediului înconjurător, elementul motivaţional care este, la prima vedere, cel mai eficient în obţinerea comportamentului dorit.

Vă amintiţi că majoritatea clienţilor hotelurilor care citesc plăcuţele cu refolosirea prosoapelor dau curs rugăminţii măcar pe o perioadă a şederii lor? Ce-ar fi dacă le-am transmite această informaţie clienţilor? Ar mai avea acelaşi impact asupra programului de protecţie a

mediului? Doi dintre noi şi un alt cercetător am încercat să aflăm dacă un mesaj cu informaţia de mai sus este mai convingător decât mesajul adoptat la nivelul întregii industrii hoteliere.

Pentru aceasta, am creat două astfel de plăcuţe şi, prin bunăvoinţa unui manager de hotel, le-am plasat în camere. Pe una din plăcuţe era reprodus mesajul tipic despre protecţia mediului înconjurător adoptat în cea mai parte a industriei hoteliere. Clienţii erau rugaţi să participe la acest program contribuind astfel la protejarea mediului şi dovedindu-şi respectul faţă de natură. A doua plăcuţă miza pe dovada socială şi conţinea informaţia – de altfel, corectă – potrivit căreia majoritatea clienţilor hotelului foloseau cel puţin de două ori

aceleaşi prosoape în timpul şederii. Aceste plăcuţe, asemenea multor altora despre care vom discuta în această carte, au fost puse la întâmplare în diferite camere ale hotelului.

Psihologii sociali au norocul să beneficieze de o echipă de asistenţi entuziaşti gata oricând să-i ajute să colecteze datele. Dar, după cum vă puteţi imagina, niciunuia dintre asistenţii noştri – şi nici clienţilor sau consiliului de etică universitară (precum nici mamelor noastre) – nu i-ar fi surâs ideea de a se furişa în băile camerelor de hotel pentru a colecta datele. Din fericire, cameristele au fost foarte drăguţe şi s-au oferit voluntare pentru a colecta toate datele. În prima zi, după ce s-a făcut curat în camerele hotelului, s-a înregistrat dacă oaspetele

a refolosit sau nu măcar un prosop.

Analizarea datelor culese a relevat că numărul oaspeţilor expuşi la mesajul inovator potrivit căruia ceilalţi clienţi îşi refolosesc prosoapele (principiul dovezii sociale) şi care au procedat similar a fost cu 26 de procente mai mare decât al celor care au recepţionat mesajul clasic privind protecţia mediului. Am obţinut o creştere de 26 de procente a participării la program, doar prin schimbarea *câtorva* cuvinte pe plăcuţă, subliniind ce fac alţii. Nu a fost o schimbare rea, chiar dacă s-a bazat pe un factor despre care oamenii spun că nu are nicio influenţă asupra lor.

Aceste rezultate sugerează faptul că puterea dovezii sociale este foarte nimerită în încercarea de a convinge

oamenii. Bineînţeles, nu trebuie subestimată importanţa modului în care faceţi cunoscută această informaţie. Cei cărora vă adresaţi nu vor reacţiona foarte bine la îndemnul „Voi, ăia: comportaţi-vă ca turma. Beeheehee!”. Un îndemn precum „Alăturaţi-vă nenumăraţilor oameni care au decis să contribuie la protejarea mediului” ar putea fi mult mai convingător.

Pe lângă impactul asupra vieţii publice, dovada socială vă poate influenţa profund viaţa dumneavoastră profesională. Pe lângă reclama pe care o faceţi produselor celor mai bine vândute cu ajutorul unor statistici impresionante care le atestă popularitatea (gândiţi-vă la mesajul McDonald s „Milioane de oameni serviţi”), nu uitaţi de declaraţiile

clienţilor şi cumpărătorilor satisfăcuţi. Este important să vă folosiţi de aceste aprecieri atunci când susţineţi o prezentare în faţa potenţialilor clienţi cărora le trebuie nişte argumente în plus privind beneficiile pe care organizaţia dumneavoastră le oferă. Şi mai mult decât atât, puteţi crea un context în care clienţii dumneavoastră fideli să aibă ocazia să le spună viitorilor clienţi cât de bine colaborează cu compania. Puteţi face acest lucru organizând un dineu oficial sau un seminar la care sunt invitaţi clienţi fideli şi potenţiali, având grijă să aranjaţi locurile în aşa fel încât aceştia să fie intercalaţi. Acest aranjament poate favoriza iniţierea unor conversaţii în care clienţii mulţumiţi le pot povesti potenţialilor clienţi despre avantajele

colaborării cu organizaţia dumneavoastră. Şi dacă, după ce vă mulţumesc pentru dineu, potenţialii clienţi vă spun că vor reveni cu un telefon pentru a vă informa în legătură cu decizia lor, nu uitaţi să le transmiteţi să încerce din nou dacă linia telefonică e ocupată...

2
Cine poate schimba macazul?

Mesajul alcătuit de noi după principiul dovezii sociale a avut un efect pozitiv asupra numărului celor care au refolosit prosoapele; astfel avem dovada că oamenii sunt influenţaţi de comportamentul celorlalţi. Însă acest rezultat ridică o altă întrebare: *pe cine* imită indivizii cel

mai frecvent?

De exemplu, sunt mai înclinaţi clienţii să refolosească prosoapele dacă li se oferă informaţii în această privinţă despre oaspeţii care au stat în *aceeaşi cameră* înaintea lor, spre deosebire de cei cărora li se dau detalii despre clienţii hotelului în general? Avem motive bune să credem că nu. De fapt, nu e logic să acorzi mai multă credibilitate informaţiilor despre o singură cameră, din două motive. În primul rând, din motive obiective, nu-i priviţi cu foarte multă înţelegere pe foştii ocupanţi ai camerei dumneavoastră. La urma urmei, ei sunt oamenii care, doar pentru că au stat acolo înainte, au contribuit la deteriorarea camerei şi a confortului acesteia mai mult decât alţi clienţi ai

hotelului. În al doilea rând, nu avem niciun temei să credem că atitudinea foştilor ocupanţi ai camerei are o justificare mai îndreptăţită decât a celor care au stat în camera alăturată. Însă, după cum am explicat mai devreme, numeroase cercetări psihologice ne arată că părerile noastre despre ceea ce-i motivează pe oameni să se comporte într-un anumit fel sunt greşite.

Vă amintiţi că mesajul construit după principiul dovezii sociale folosit în studiul din hotel informa clienţii că şi ceilalţi oaspeţi – mai exact, majoritatea clienţilor care au stat în hotel – şi-au refolosit prosoapele cel puţin o dată pe perioada şederii. Am decis să mergem mai departe în acest sens, iniţiind alt studiu, în care unor clienţi ai hotelului

li s-a adresat rugămintea de reutilizare a prosoapelor bazată pe dovada socială a oaspeţilor care au stat în *aceeaşi cameră* în trecut. Astfel, pe lângă apelul standard la protejarea mediului folosit în studiul anterior, pentru unii clienţi s-a conceput şi un mesaj ce-i informa că majoritatea celor care fuseseră cazaţi în camera lor au participat la program în timpul şederii.

Analiza datelor obţinute a relevat că oaspeţii cărora li s-a transmis mesajul că majoritatea clienţilor care stătuseră în trecut în cameră lor participaseră la program au fost mult mai receptivi la îndemn decât cei care citiseră doar mesajul standard. În comparaţie cu apelul standard de protejare a mediului, s-a remarcat o creştere cu 33 de procente a

participării. Aceste rezultate sugerează faptul că, dacă Henny Youngman ar fi citit în baie un mesaj care să-i transmită că nicio persoană care mai stătuse în camera sa nu furase vreodată un prosop, i-ar fi fost mai uşor să-şi închidă valiza şi să plece din hotel. Dar de ce?

Ne este mai uşor să ne supunem unor norme de conduită într-un anumit mediu, situaţie sau circumstanţă atunci când acestea se pliază pe normele personale legate de ele. De exemplu, când vă aflaţi într-o bibliotecă publică, urmaţi regulamentul altor biblioteci, păşind uşor prin secţiunea dedicată literaturii şi şuşotind din când în când cu prietenii sau vă ghidaţi după regulile din barul dumneavoastră preferat, trântindu-vă cartea de frunte ca

pedeapsă şi bând un pahar de fiecare dată când citiţi un cuvânt care începe cu litera „e”? Dacă vreţi să evitaţi o interdicţie de intrare la bibliotecă pe viaţă pe care aţi primi-o când bibliotecarul v-ar surprinde încercând să vă loviţi cu cartea în frunte, cu siguranţă veţi alege să respectaţi regulamentul respectivei biblioteci.

Am descris mai sus importanţa aprecierilor în încercarea de a influenţa în folosul dumneavoastră opinia altora. Rezultatele acestui experiment sugerează faptul că, cu cât persoana care face aprecierile seamănă mai mult cu publicul-ţintă, cu atât mesajul transmis este mai convingător. Asta înseamnă că va trebui să fiţi cât mai obiectiv când decideţi ce aprecieri să folosiţi într-o reclamă. Nu trebuie să

începeţi cu aprecierea de care sunteţi cel mai mândru, ci cu cea mai apropiată de nevoile publicului-ţintă. De exemplu, un profesor care încearcă să convingă un elev să vină mai des la şcoală ar trebui să le solicite celorlalţi elevi aprecieri legate de avantajele prezenţei la ore, dar nu celor din primele rânduri, ci celor care se află lângă elevul pe care doreşte să-l convingă.

Un alt exemplu: dacă vreţi să vindeţi un program patroanei unui lanţ de saloane de înfrumuseţare, arătaţi-i cât de mulţumiţi sunt ceilalţi patroni de saloane de software-ul dumneavoastră; va fi cu siguranţă mai impresionată de această informaţie decât de aprecieri similare care atestă succesul produsului la British Airways. Până la urmă, e foarte probabil să se gândească

„Dacă alţii ca mine au obţinut rezultate bune cu acest produs nou, atunci ar trebui să fie bun şi pentru mine”.

Dacă sunteţi lider sau manager şi încercaţi să vă convingeţi angajaţii să folosească un sistem nou, e indicat să cereţi opinia persoanelor din acelaşi departament care au făcut deja schimbarea. Ce se întâmplă totuşi dacă aţi încercat deja acest lucru şi vă loviţi în continuare de încăpăţânarea unui angajat – poate o persoană care a lucrat cel mai mult cu vechiul sistem – pe care nu reuşiţi să-l convingeţi? O greşeală frecventă pe care o fac managerii constă în alegerea celui mai bun vorbitor dintre angajaţi care încearcă să-i explice subalternului încăpăţânat ce beneficii aduce adoptarea noului sistem, chiar dacă cei

doi nu au nimic în comun. Strategia cea mai bună a managerului presupune solicitarea opiniilor unui angajat mai apropiat de cel refractar – poate chiar cineva care a lucrat cu el pe vechiul sistem un timp îndelungat –, chiar dacă acea persoană este mai puţin convingătoare sau populară.

Ce greşeală comună conduce la anularea mesajelor?

Reclamele sunt construite ca să „mişte” produsele, şi nu oamenii. La începutul anilor 70, organizaţia Keep America Beautiful a creat însă un spot considerat la vremea respectivă atât de emoţionant încât mulţi l-au considerat drept cel mai eficient din toate timpurile. Creat pentru a atinge coarda

sensibilă a publicului american, spotul înfăţişează un nativ american întristat de degradarea continuă a mediului înconjurător; reacţia lui – o singură lacrimă tulburătoare. Peste mai mulţi ani, aceeaşi organizaţie a creat o nouă campanie, folosind imaginea aceluiaşi nativ american. De data aceasta, camera de filmat surprinde câţiva oameni care îşi beau cafeaua, citesc ziare sau fumează, aşteptând într-o staţie de autobuz. Când soseşte autobuzul, toţi urcă şi camera panoramează staţia goală, plină de pahare aruncate, ziare şi mucuri de ţigară. Ultimul cadru al panoramării de la dreapta spre stânga este un afiş cu nativul american care pare că priveşte scena, având încă lacrimă în ochi. În ultimul cadru, apare textul care

constituie mesajul spotului: „Înapoi din cauza neglijenţei publice”.

„Înapoi din cauza neglijenţei publice”. Ce fel de mesaj este evidenţiat prin acest enunţ şi prin mediul înfăţişat în această reclamă? Transmite telespectatorilor că, în ciuda dezaprobării clare a aruncării gunoaielor în acest mod, mulţi oameni, de fapt, se comportă în acest mod. Deşi comunicarea dezaprobării vehemente a unui asemenea comportament poate fi moţi-vantă, expunerea ideii că este o practică obişnuită reprezintă o dovadă socială puternică prin care acel comportament riscă să devină mai frecvent. Ca urmare a faptului că principiul dovezii sociale constă în tendinţa oamenilor de a urma cele mai frecvente acţiuni, spotul poate avea

efecte atât negative, cât şi pozitive.

Există nenumărate alte exemple în viaţa de zi cu zi. Centrele de sănătate şi spitalele afişează mesaje în camerele de aşteptare, doctorii manifestându-şi nemulţumirea în privinţa neprezentării la programări şi fiind miraţi să constate că rata celor care nu se prezintă la programări creşte şi mai tare. Partidele politice înţeleg greşit impactul mesajelor lor, condamnând amplificarea dezinteresului pentru vot, însă ajung să se confrunte cu şi mai mulţi alegători care refuză să voteze. În Arizona, vizitatorii Parcului Naţional Petrified Forest află de pe plăcile inscripţionate că parcul este în pericol să se desfiinţeze din cauza faptului că vizitatorii iau bucăţi de lemn pietrificat de pe terenul parcului: „Moştenirea vă

este vandalizată în fiecare zi de hoţii care fură câte o bucăţică de lemn pietrificat, în total 14 tone pe an”.

Deşi aceste exemple reflectă realitatea şi bunele intenţii sunt evidente, persoanele din spatele campaniilor nu realizează faptul că, folosind dovada socială negativă ca parte a mesajului lor de atenţionare, e posibil să direcţioneze în mod necugetat publicul spre comportamentul nedorit, şi mai puţin spre contracararea lui. Am aflat despre problema furtului de lemn din Petrified Forest de la un fost student. Vizitase Petrified Forest cu logodnica sa – pe care a descris-o drept cea mai cinstită persoană pe care o cunoscuse vreodată, care nu împrumutase niciodată o agrafă pentru foi fără s-o returneze. Au văzut

mesajul de avertizare privind furtul de lemn pietrificat. În timp ce citeau mesajul, a fost şocat când logodnica sa cea cinstită l-a înghiontit cu cotul în coaste şi i-a şoptit „Ar fi bine să luăm câteva bucăţi de lemn cât mai avem timp”.

Pentru a testa rolul dovezii sociale negative (şi pentru a vedea dacă putem construi un mesaj mai eficient), unul dintre autori şi o echipă formată din alţi cercetători ai comportamentului uman au creat două plăcuţe cu mesaje ce aveau ca scop stoparea furtului de lemn din Parcul Naţional Petrified Forest. Mesajul construit pe baza dovezii sociale negative arăta că mulţi alţi vizitatori furaseră lemn. Mai exact, „Mulţi vizitatori din trecut au furat

lemn pietrificat din pădure, schimbând starea naturală a parcului Petrified Forest” şi era însoţit de o fotografie în care câţiva vizitatori luau bucăţi de lemn. Al doilea mesaj nu conţinea informaţii din sfera dovezii sociale. Spunea doar că furtul lemnului nu era aprobat ca gest, „Vă rugăm să nu luaţi lemn pietrificat din parc, pentru a păstra starea naturală a pădurii pietrificate”. Acest mesaj era însoţit de fotografia unui singur vizitator care fura o bucată de lemn, încadrată într-un cerc roşu, (semnul universal pentru „Interzis”). De asemenea, într-un perimetru nu am pus niciuna din cele două plăcuţe.

Fără ştirea vizitatorilor parcului am plasat bucăţi marcate de lemn pietrificat de-a lungul potecilor vizitate

şi am pus plăcuţe de ambele tipuri la intrările pe fiecare potecă. Procedând în acest fel, am reuşit să observăm modul cum au influenţat cele două mesaje furtul lemnului.

Rezultatul, care ar trebui să îngrozească echipa managerială a Parcului Naţional, a relevat că, în comparaţie cu perimetrul de control în care doar 2,92 procente din bucăţile de lemn au fost furate, dovada socială negativă a instigat la un procent mult mai mare de furturi (7,92 procente). În esenţă, aproape că a triplat furtul de lemn. Aceasta nu era o strategie de prevenire a infracţionalităţii; era o *strategie de promovare a acesteia.* Pe de altă parte, celălalt mesaj, care ruga simplu vizitatorii să nu fure lemn, a redus actul infracţional (1,67 procente),

care a fost mai mic decât cel din zona de control. Aceste rezultate indică faptul că atunci când un comportament nedorit apare foarte des, el poate cauza în mod inconştient probleme, dacă informaţia este făcută publică. Astfel, în loc să răspândească dovezi sociale negative, cei care se ocupă cu publicitatea de acest gen ar trebui să îndrepte atenţia publicului asupra a ceea ce ar trebui sau n-ar trebui să facă. Sau, dacă circumstanţele o permit, atenţia publicului trebuie îndreptată asupra tuturor celor care se comportă pozitiv. Uneori, acest lucru poate fi realizat printr-o reactualizare simplă a statisticilor. De exemplu, deşi se fură anual 14 tone de lemn pietrificat din parc, numărul real al hoţilor este nesemnificativ (doar 2,92%

din numărul total de vizitatori), comparativ cu numărul mare de oameni care respectă regulamentul parcului şi aleg să păstreze intacte resursele naturale ale acestuia.

Care sunt implicaţiile încercării dumneavoastră de a fi mai convingător? Să ne imaginăm că sunteţi manager şi observaţi că prezenţa la întâlnirile lunare se reduce constant. În loc să atrageţi atenţia asupra faptului că tot mai mulţi oameni sunt absenţi, vă puteţi exprima îngrijorarea şi, de asemenea, puteţi scoate în evidenţă faptul că cei care nu participă la şedinţe sunt puţini, evidenţiind numărul mare de oameni care vin frecvent. În acelaşi mod, oamenii de afaceri ar trebui să comunice numărul de departamente, angajaţi şi/sau colegi

care s-au adaptat deja unui alt stil de muncă, unui nou sistem software sau unui nou serviciu pentru clienţi în procedurile zilnice. Făcând acest lucru, se asigură că utilizează în mod pozitiv forţa dovezii sociale în loc să agraveze situaţia prin exprimarea nemulţumirii în privinţa celor care nu participă la şedinţe.

Cum evitaţi „centrul magnetic” când metodele de convingere eşuează?

Studiul realizat în Parcul Naţional Petrified Forest scoate clar în evidenţă faptul că oamenii au tendinţa instinctivă de a face ceea ce fac ceilalţi, chiar şi atunci când acel comportament este incorect din punct de vedere

social. Însă, deşi am refor-mulat mesajul pentru ca acesta să se focalizeze asupra tuturor celor care se comportă corect în astfel de situaţii, din păcate efectul nu este întotdeauna cel dorit. Ce poate face transmi-ţătorul mesajului în asemenea cazuri?

Considerăm ca exemplu un studiu pe care doi dintre autori alături de alţi colegi l-au realizat sub coordonarea cercetătorului Wes Schultz. În primă fază, am obţinut permisiunea a 300 de familii din California să înregistrăm energia consumată de ele săptămânal*. Asistenţii noştri au mers în zonele laterale sau în spatele caselor participante la studiu şi au citit contoarele electrice pentru a obţine linia de referinţă a consumului săptămânal de energie pentru fiecare

clădire. Ulterior, am agăţat câte o plăcuţă pe uşa fiecărei case, în care am specificat

— Menţionăm pentru persoanele îngrijorate de integritatea fizică a asistenţilor noştri că aceştia şi-au îndeplinit sarcinile în timpul zilei şi nu li s-a permis să intre în curţile în care erau câini dezlegaţi. Staţi liniştiţi, niciun asistent nu a fost rănit în timpul cercetării.

Consumul de energie raportat la cel al vecinilor. Jumătate dintre proprietari au consumat mai multă energie decât media, în timp ce cealaltă jumătate a consumat mai puţin.

Analiza a relevat că în următoarele săptămâni, cei care consumaseră mai mult decât media au redus consumul de

energie cu 5,7 procente. Nu a fost o surpriză foarte mare. Totuşi, un lucru interesant a fost faptul că cei care consumaseră *mai puţin* curent electric decât vecinii lor *au crescut* consumul cu 8,6 procente. Aceste rezultate indică faptul că majoritatea reacţionează ca un fel de „centru magnetic”, acest lucru însemnând că oamenii care deviază de la medie tind să fie atraşi către ea – îşi schimbă activităţile pentru a fi mai aproape de normă, indiferent dacă până atunci se comportaseră într-un mod dorit sau nedorit din punct de vedere social.

În acest caz, cum prevenim efectul de bumerang ocurent atunci când oamenii care se comportau corect din punct de vedere social află că au deviat de la norma (mai puţin dorită)? Poate

că ar fi bine ca aprobarea socială în ceea ce priveşte comportamentul pozitiv să fie exprimată printr-un simbol, care nu numai că ar semnala dezirabilitatea socială, dar ar oferi şi un sprijin pozitiv sub forma unei creşteri a stimei de sine.

Însă ce fel de simbol ar trebui să folosim? Imaginea degetului mare sugerând succesul? Un timbru special?

Ce spuneţi despre o simplă figură zâmbitoare? Pentru a testa această idee, am mai inclus un experiment în studiul nostru. Pe plăcuţele agăţate în faţa caselor am imprimat fie o faţă zâmbitoare:), fie una încruntată: (... în funcţie de consumul de energie din săptămâna respectivă, raportat la media vecinilor. Datele culese au evidenţiat faptul că folosirea figurii

încruntate nu a adus nicio schimbare. Cu alte cuvinte, cei care consumaseră o cantitate mare de curent electric au redus consumul, la fel ca în etapa precedentă, cu 5 procente independent de faţa dezaprobatoare. Totuşi, am fost impresionaţi de impactul pe care l-a avut figura zâmbitoare de pe plăcuţele puse în faţa caselor celor care consumaseră o cantitate relativ mică de energie. În timp ce plăcuţele fără simbol indicaseră o creştere de 8,6 procente a energiei consumate, casele cu „figuri zâmbitoare" au continuat să consume puţină energie.

Rezultatele acestui studiu au demonstrat nu numai puterea normei sociale care atrage ca un magnet comportamentul oamenilor, dar a indicat şi modul în care putem reduce

probabilitatea ca mesajul care aprobă comportamentul dezirabil să nu se întoarcă împotriva populaţiei care îl primeşte.

Să considerăm un alt exemplu. Presupunem că este publicat raportul intern al unei companii, ce conţine date potrivit cărora o parte dintre angajaţi ajung târziu la serviciu în 5,6 procente din cazuri. Vestea bună este că cei care ajung mai târziu de atât vor încerca, probabil, să-şi adapteze comportamentul la cel din normă, însă vestea proastă este că la fel vor face şi cei care erau mereu punctuali. Acest studiu scoate clar în evidenţă faptul că cei care tind să respecte regulile trebuie lăudaţi imediat pentru comportamentul lor pozitiv, arătându-li-se cât de apreciată le este

punctualitatea.

Cei care lucrează în relaţii publice ar trebui, de asemenea, să ţină seama de impactul pe care îl au mesajele lor. De exemplu, deşi absenteismul la ore e în continuă creştere, profesorii ar trebui să declare public faptul că majoritatea părinţilor au grijă ca odraslele lor să frecventeze regulat cursurile şi să laude acest aspect, arătându-şi, în acelaşi timp, dezaprobarea faţă de numărul mic de părinţi care îşi neglijează copiii.

De ce îşi doresc oamenii mai puţin atunci când li se oferă prea mult?

Cu toţii cunoaştem senzaţia. Avem un nou serviciu şi suntem imediat

asaltaţi de tone de hârtii prin care ni se cere să luăm tot felul de decizii importante. Pentru mulţi, una dintre aceste decizii constă în înscrierea într-un program de asigurări de pensii, prin care o parte din salariul nostru va merge într-un fond de investiţii accesibil mai târziu. Dacă ne decidem să ne înscriem, ni se oferă mai multe opţiuni din care o alegem pe cea mai avantajoasă pentru noi. Totuşi, în ciuda numeroaselor îndemnuri de a ne angaja într-un astfel de sistem care include, deseori, avantaje privind impozitele şi contribuţiile angajatorului, mulţi oameni nu profită de această oportunitate. De ce? Oare nu cumva pentru că organizaţiile descurajează inconştient înscrierea, oferind *prea multe* opţiuni?

Sheena Iyengar, expert în comportament, crede că acesta ar fi motivul. Cercetătoarea a analizat împreună cu câţiva colegi programele de pensii private ale unor companii pe un eşantion de aproape 800.000 de muncitori, observând modul în care variau ratele de participare în funcţie de numărul de opţiuni de investiţii oferite. Cercetătorii au relevat că, cu cât se ofereau mai multe posibilităţi de alegere, cu atât scădea rata de înscriere a angajaţilor în program. De asemenea, au conchis că, la fiecare zece fonduri adiţionale pe care o companie le oferea angajaţilor ei, rata de participare scădea cu aproape 2 procente. Prin comparaţie, a rezultat că atunci când erau oferite doar două opţiuni de investiţii, rata de participare

era de aproape 75 de procente, însă atunci când se ofereau 59 tipuri de investiţii, rata scădea la aproape 60 de procente.

Iyengar şi sociologul Mark Lepper au încercat să determine dacă efectul negativ al unor oferte prea numeroase se regăsea şi în alte domenii, precum cel al produselor alimentare. Au organizat o expoziţie la un supermarket bine cotat, în care a fost prezentată o varietate de dulceţuri făcute de un singur producător. Pe parcursul studiului, cercetătorii au variat numărul de arome oferite, de la 6 până la 24. Rezultatele au demonstrat o diferenţă uimitoare şi evidentă între cele două expuneri: doar 3 procente din cei care au participat la expoziţia cu cele mai multe varietăţi de arome au cumpărat

un borcan cu dulceaţă, spre deosebire de cele 30 de procente care au cumpărat un borcan de la expoziţia cu arome mai puţine.

Ce anume a contat în creşterea înzecită a vânzărilor? Cercetătorii presupun că, atunci când există atât de multe opţiuni, consumatorii sunt frustraţi de luarea unei decizii, poate şi din cauza faptului că trebuie să aleagă între atât de multe varietăţi. Acest lucru poate conduce la anularea sarcinii şi la o reducere generală a motivaţiei şi interesului în ceea ce priveşte produsul. Aceeaşi explicaţie se poate aplica şi în cazul fondului de pensii.

Înseamnă că a oferi mai multe alternative este un lucru dăunător? Înainte de a încerca să răspundem la

această întrebare, să ne îndreptăm puţin atenţia asupra celebrelor magazine de dulciuri din Vancouver, La Casa Gelato. Aici se găseşte *gelato,* îngheţată şi *sorbetto* cu toate aromele imaginabile şi inimaginabile. La început pizzerie sportivă în cartierul comercial din Vancouver, La Casa Belato s-a transformat în ceea ce patronul Vince Misceo descrie drept o „ţară de basm a dulciurilor”. La intrarea în magazin, clienţii dau cu ochii de un spaţiu cu peste două sute de arome, precum asparagus sălbatic, smochine şi migdale, oţet aromatic de trandafir, ardei iute mexican, usturoi, rozmarin, păpădie şi curry.

Având în vedere rezultatele ştiinţifice discutate anterior, a făcut

oare Vince Misceo o greşeală oferind peste două sute de opţiuni? Proprietarul magazinului îmbrăţişează, fără îndoială, filosofia conform căreia clienţilor trebuie să li se ofere cât mai multe opţiuni pentru ca afacerea să meargă bine şi se pare, având în vedere succesul acestuia, că are dreptate. În primul rând, varietatea mare de arome a adus o publicitate apreciabilă afacerii sale – oferta extrem de variată a devenit o caracteristică unică, de bază a mărcii. În al doilea rând, o mare parte a clientelei pare să savureze cu adevărat – atât la propriu, cât şi la figurat – procesul probării şi al alegerii finale a aromelor pe care doresc să le încerce. În al treilea rând, creşterea numărului de opţiuni disponibile poate fi de ajutor atunci când clienţii par să

ştie exact ce doresc sau doar caută un magazin în care să găsească un lucru anume.

Cu toate acestea, există puţine companii care se bucură de o mulţime de cumpărători, pur şi simplu încântaţi de oportunitatea de a alege dintr-o varietate largă de produse şi servicii. Mai există şi cazul în care potenţialii clienţi nu ştiu exact ce-şi doresc până nu trec în revistă toate opţiunile. Pentru majoritatea oamenilor de afaceri, aceasta înseamnă că, prin saturarea pieţei cu un număr redundant de varietăţi de produse se face un deserviciu nechibzuit ratei vânzărilor şi, drept rezultat, pot descreşte profiturile. În astfel de cazuri, într-o afacere se poate îmbunătăţi motivaţia consumatorului de

a cumpăra produsele şi serviciile prin revizuirea liniei de producţie şi eliminarea bunurilor redundante sau mai puţin populare.

Există numeroşi producători ai unei varietăţi de bunuri de consum care, în ultimii ani, şi-au redus aria de opţiuni oferite, uneori ca reacţie la dezacordul clienţilor în privinţa multitudinii de opţiuni oferite. Să luăm drept exemplu Procter & Gamble, care oferă o gamă variată de produse, de la detergenţi până la medicamente. Când compania a redus numărul versiunilor produsului Head & Shoulders, unul dintre cele mai populare şampoane, de la 26 la „doar” 15 variante, au constatat imediat o creştere cu 10 procente a vânzărilor.

Ce ar putea însemna acest lucru

pentru dumneavoastră? Să presupunem că lucraţi pentru o companie care vinde mai multe varietăţi ale aceluiaşi produs. Deşi, iniţial, e contrar intuiţiei dumneavoastră, este bine să vă gândiţi la reducerea numărului de opţiuni oferite pentru a creşte la maximum interesul pentru produsele vândute. Acest lucru e evident atunci când aveţi clienţi care nu ştiu cu exactitate ce doresc. Bineînţeles, pot exista şi alte beneficii ale reducerii ofertei, precum un spaţiu mai mare de depozitare, reducerea cheltuielilor pentru materialele brute şi a costurilor de marketing şi merchandising presupuse de promovarea unei game mai mici de produse. Puteţi face un exerciţiu simplu de revizuire a gamei de produse şi să vă puneţi întrebarea: atunci când avem

clienţi care nu sunt hotărâţi în legătură cu ceea ce vor, ar putea numărul de opţiuni pe care le oferim să îi determine să caute alternative în altă parte?

Învăţămintele acestui studiu pot fi aplicate şi în viaţa de familie. Să le oferiţi copiilor mai multe opţiuni privind cartea pe care s-o citească sau ce vor să mănânce la cină poate fi, fără îndoială, un lucru benefic, însă prea multe alegeri pot fi copleşitoare şi, în final, demotivante. O veche zicală spune că varietatea reprezintă sarea şi piperul vieţii, dar după cum demonstrează cercetarea ştiinţifică, în anumite cazuri prea multă varietate – adică prea multe condimente – poate denatura gustul şi, în consecinţă, vă diminuează şansele de persuadare.

Când un bonus devine o răspundere?

Un set de articole de papetărie. Un pix. O cutie de cosmetice. O cutie de bomboane. O mostră de parfum sau apă de colonie. O sticluţă cu ulei de masaj. Toate sunt exemple de cadouri sau servicii oferite gratis de companii care, la un moment dat al vieţii de consumator, probabil că v-au determinat să fiţi tentat să cumpăraţi ceva numai ca să le primiţi şi pe ele. Uneori, aceste mici atenţii au reprezentat un factor de decizie când aţi ales un produs în detrimentul altuia. Însă dacă tuturor le place un astfel de cadou, cum se face că oferirea lui poate avea efect de bumerang?

Sociologul Priva Raghubir a vrut să testeze ideea conform căreia, atunci când consumatorilor li se oferă un bonus pentru a achiziţiona un produs (produsul-ţintă), valoarea percepută şi dorinţa de a obţine numai produsul reprezentat de bonus scad rapid. Cercetătoarea a sugerat faptul că asta se întâmplă deoarece consumatorii pot deduce faptul că producătorul nu renunţă la un produs valoros degeaba. De fapt, chiar se pot întreba „Oare ce e în neregulă cu acest lucru?”. De exemplu, oamenii presupun că produsul obţinut gratis este învechit sau demodat sau că oferta a depăşit cu mult cererea şi producătorul încearcă, pur şi simplu, să se descotorosească de stoc.

Pentru a testa ideea că valoarea unui produs scade atunci când este

oferit cadou, Raghubir i-a rugat pe participanţii la experiment să se uite într-un catalog duty-free în care se prezenta ca produs-ţintă un lichior şi ca bonus o brăţară cu perle. Primul grup de participanţi a fost rugat să evalueze oportunitatea de a achiziţiona brăţara oferită cadou, iar al doilea grup a fost rugat să evalueze brăţara ca produs vândut la adevărata valoare. Rezultatul a confirmat ipoteza: subiecţii cărora brăţara le era oferită bonus ar fi plătit cu 35 de procente mai puţin pentru ea în condiţiile achiziţionării numai a acesteia decât cei cărora le-a fost prezentată ca produs singular.

Aceste rezultate sugerează câteva potenţiale consecinţe negative pentru afacerile care promovează o anumită linie de produse prin introducerea unor

bunuri sau servicii gratis, care se vând, în mod normal, independent. Raghubir sugerează faptul că un mod eficient de a preveni efectul de bumerang al cadourilor sau serviciilor oferite gratis este de a informa sau de a-i aminti consumatorului adevărata valoare a produsului. De exemplu, imaginaţi-vă că lucraţi pentru o companie de software. O modalitate de a-i stimula pe clienţi să facă noi investiţii este de a oferi un software gratis, de exemplu, unul de securitate. Dacă în reclamele sau e-mailurile dumneavoastră oferiţi acest produs gratis şi nu subliniaţi cât i-ar costa pe clienţi achiziţionarea separată, irosiţi o modalitate eficientă de a promova o ofertă valoroasă şi importantă. La urma urmei, dacă scrieţi „gratis” pe produs, acest lucru se

traduce în cifre prin 0,00 lire şi nu este un mesaj pe care aţi vrea să-l transmiteţi noilor consumatori despre valoarea produselor dumneavoastră. Pentru a vă asigura că oferta este văzută la adevărata ei valoare, clientul trebuie să fie informat în legătură cu preţul real. Aşadar, evitaţi mesaje de genul „Primiţi gratis un program de securitate”. Mesajul ar trebui să fie „Primiţi un program de securitate în valoare de 150 de lire, fără să plătiţi nimic”.

Autoaprecierea activităţii dumneavoastră nu se aplică numai în domeniul afacerilor. Se poate aplica pentru oricine doreşte să-i influenţeze pe alţii. Puteţi să-i explicaţi unui coleg faptul că nu este nicio problemă să mai staţi o oră în plus la serviciu pentru a-l

ajuta la finalizarea unui proiect important, tocmai pentru că ştiţi cât de mult contează aceasta pentru viitorul afacerii sale. O strategie care s-ar putea dovedi mult mai eficientă decât a nu spune nimic este să-i sugeraţi colegului dumneavoastră faptul că petreceţi o oră preţioasă din timpul liber lucrând alături de el.

În acelaşi mod, dacă faceţi parte din consiliul administrativ al unei şcoli care oferă un program *after-school* gratis pentru elevi, ar trebui să amintiţi în discuţiile cu părinţii costul real pe care aceştia l-ar plăti la o şcoală privată pentru acelaşi tip de program. Făcând acest lucru, nu numai că veţi da un plus de valoare ofertei, dar probabil că veţi mări numărul elevilor înscrişi la acest program.

Aceste cercetări nu aduc beneficii numai în afaceri şi în serviciile publice; ele se pot aplica şi în viaţa de familie. Puteţi folosi rezultatele acestui studiu pentru a vă convinge socrii că veţi pune mai mare preţ pe sfaturile lor dacă încetează să vi le mai ofere „gratis”.

— I Cum poate stimula un nou —I produs mai bun vânzarea unuia inferior?

Acum câţiva ani, proprietarul unui magazin de electrocasnice pentru bucătărie, Williams-Sonoma, a promovat o maşină de făcut pâine, superioară celei mai vândute de până atunci. Recomandarea acestui nou produs a condus la dublarea vânzărilor celuilalt. Care a fost motivul?

Williams-Sonoma este o corporaţie

de retail de succes. Povestea sa a început la sfârşitul anilor ’40, începutul anilor ’50, când Chuck Williams, un antreprenor din Sonoma, California, se afla într-o excursie cu câţiva prieteni la Paris. Acolo au văzut pentru prima dată echipamente specializate pentru gătit – tigăi pentru omletă şi forme pentru *soufflé* produse de calitate ce nu se găseau în Statele Unite. Şi aşa s-a născut magazinul de electrocasnice pentru bucătărie Williams-Sonoma. S-a extins rapid, prin deschiderea a mai multor magazine şi publicarea unui catalog de promovare. Astăzi, compania şi filialele ei au vânzări anuale cu amănuntul care depăşesc 3,5 miliarde de dolari. O parte din venituri provin din desfacerea maşinii de făcut pâine ale cărei vânzări aproape s-au dublat

după ce a apărut pe piaţă o altă maşină mai performantă şi mai scumpă.

Care este motivul? Potrivit cercetătorului Itamar Simonson, atunci când consumatorii iau în considerare o serie de opţiuni în ceea ce priveşte un produs tind să considere mai viabile alternativele „de compromis” – cele care se află între ceea ce au nevoie şi cât pot cheltui. Cumpărătorii fac deseori compromisuri când trebuie să aleagă între două produse şi optează pentru varianta mai puţin costisitoare. Totuşi, când li se oferă şi al treilea produs mai scump decât celelalte două, ei oscilează între produsul mai ieftin şi cel mediu. În cazul maşinilor de făcut pâine promovate de Williams-Sonoma, introducerea unui produs mai scump a făcut ca maşina mai ieftină să pară o

alegere mai înţeleaptă, mai puţin costisitoare.

Cum putem învăţa din vânzarea unei maşini de făcut pâine să ne învârtim ca aluatul şi să creştem în anumite situaţii? Presupunem că aveţi o afacere sau sunteţi director de vânzări însărcinat cu desfacerea unor produse şi servicii. E bine să ştiţi că produsele cele mai bune sub aspect calitativ şi al preţului vă aduc două beneficii importante pentru afacere. Primul e faptul că aceste produse superioare pot satisface nevoile unui grup restrâns de clienţi fideli sau potenţiali atraşi numai de astfel de oferte. Drept rezultat, veţi înregistra o creştere mare a venitului. Al doilea avantaj, mai puţin evident şi cunoscut, al faptului că oferta dumneavoastră include astfel de

produse este că următorul model, mai scump, va fi considerat atractiv din punctul de vedere al preţului.

Luăm ca exemplu o situaţie curentă, în care se ignoră potenţialul acestui principiu – alegerea unei sticle de vin la un bar sau restaurant. În numeroase baruri sau restaurante, vinurile cele mai scumpe sunt enumerate la sfârşitul meniului, rămânând de multe ori neobservate de clienţi. În alte locuri, şampaniile de calitate sunt trecute pe un meniu separat, iar vinurile şi şampaniile inferioare din punct de vedere calitativ nu apar ca variantă de compromis, devenind mai puţin atractive pentru clienţi. Operând o simplă modificare şi menţionând vinurile şi şampaniile de calitate la începutul meniului,

restaurantele sau barurile mizează pe forţa compromisului.

Această strategie poate fi eficientă şi în relaţiile de serviciu. De exemplu, să presupunem că firma dumneavoastră suportă cheltuielile participării dumneavoastră la o conferinţă care are loc pe un vas de croazieră şi doriţi să staţi într-o cabină cu fereastră. În loc să îi solicitaţi managerului cabina cu fereastră, puteţi să o precizaţi alături de alte două posibilităţi – o cabină fără fereastră, mai puţin pitorească, şi o cabină cu balcon, în mod evident mai bună, dar prea costisitoare. Construind acest set de alternative în jurul opţiunii preferate, veţi creşte şansa ca managerul dumneavoastră să vă îndeplinească dorinţa.

Strategia de compromis nu se

aplică doar în cazul maşinilor de făcut pâine, vinurilor sau cazării. Oricine are de oferit o varietate de produse sau servicii poate constata că produsele medii devin mai populare, dacă în fruntea listei le oferă pe cele mai costisitoare. De asemenea, este important să recunoaştem faptul că, dacă firma dumneavoastră adoptă această strategie de compromis, e posibil ca o scădere bruscă a vânzărilor unor produse medii să vă tenteze să opriţi vânzarea lor. Totuşi, după cum sugerează studiile făcute, înlăturarea produsului fără ca acesta să fie înlocuit cu altul superior calitativ ar putea produce un efect negativ de domino care ar debuta cu următoarea versiune a produsului şi ar conduce la prăbuşirea vânzărilor. O astfel de

schimbare a alegerii de compromis a clientului vă va aduce şi pe dumneavoastră într-o zonă de compromis.

— 8 - Teama convinge sau paralizează?

În discursul său inaugural, cel de-al 32-lea preşedinte al Statelor Unite, Franklin Delano Roosevelt, a rostit următoarele cuvinte faimoase adresate americanilor neliniştiţi, din vremea Marii Depresiuni: „În primul rând, vreau să-mi exprim convingerea fermă că singurul lucru de care trebuie să ne temem este teama însăşi... cea care anulează eforturile necesare prin care să transformăm eşecul în succes”. Cât de adevărate au fost cuvintele lui Roosevelt? Când încercăm să

convingem publicul, oare frica paralizează, aşa cum sugera preşedintele, sau motivează?

În cele mai multe cazuri, cercetările au demonstrat că discursurile care nasc frica stimulează, de obicei, receptorii să ia atitudine pentru a reduce ameninţarea. Această regulă generală are, totuşi, o excepţie importantă: când mesajul care produce frica descrie pericolul, însă receptorilor nu li se explică în mod clar, concret, metodele eficiente de reducere a ameninţării, s-ar putea ca aceştia să se confrunte cu frica prin „reprimarea” mesajului sau negarea lui. Drept consecinţă, e foarte posibil să nu ia nicio atitudine.

Într-un studiu condus de Howard Leventhal şi colegii săi, studenţii sunt

rugaţi să citească o broşură privind sănătatea publică despre pericolul reprezentat de infecţia cu tetanos. Broşura era ilustrară sau nu cu imagini înfricoşătoare cu cei care contractaseră tetanosul. În plus, studenţilor li se oferea sau nu un plan de vaccin antitetanos. La final, exista un grup de control alcătuit din studenţi care nu primeau niciun avertisment legat de tetanos, însă primeau un plan de vaccinare împotriva bolii. Mesajul cel mai terifiant motiva receptorii să-şi facă vaccinul doar dacă includea un plan de identificare a metodelor specifice de evitare a tetanosului prin injectare, reducând astfel frica de boală. Aceste rezultate ajută la înţelegerea faptului că este important să introducem în mesajele ce induc teama şi anumite

recomandări prin care se poate evita pericolul descris: cu cât oamenii văd mai clar mijloacele comportamentale de atenuare a fricii, cu atât vor ajunge mai greu la faza de negare a pericolului.

Aceste rezultate se pot aplica în afaceri şi nu numai. De exemplu, campaniile de publicitate care informează potenţialii clienţi asupra pericolelor pe care produsele sau serviciile companiei dumneavoastră le pot reduce ar trebui să fie întotdeauna însoţite de paşii clari, specifici şi eficienţi pe care clienţii ar trebui să-i urmeze pentru a evita pericolul. Dacă doar speriaţi de moarte cumpărătorii potenţiali, făcându-i să creadă că produsul sau serviciul oferit îi poate ajuta cu o problemă anume, s-ar putea să obţineţi efectul invers, în sensul că

nu se vor mobiliza în beneficiul afacerii pe care o conduceţi.

O altă aplicare a acestui studiu constă în faptul că, dacă se întâmplă să identificaţi o problemă majoră la un proiect mare al companiei dumneavoastră, ar trebui să anexaţi atenţionărilor făcute managementului cel puţin un plan de acţiune pe care compania ar trebui să-l adopte pentru a evita un posibil dezastru. Dacă vă decideţi să avertizaţi mai întâi conducerea şi de-abia după aceea să construiţi un plan, până să elaboraţi strategia conducerea s-ar putea să găsească deja modalităţi de blocare a mesajului sau să refuze să recunoască faptul că acesta se aplică proiectului în discuţie.

Cei care se ocupă de sănătatea

publică şi serviciile publice ar trebui să fie foarte atenţi la implicaţiile acestui studiu. Un medic sau o asistentă care doreşte să convingă un pacient supraponderal să mai slăbească şi să facă mai mult sport ar trebui să avertizeze acel pacient asupra pericolelor posibile pe care le presupune obezitatea, însă doar dacă vin apoi cu anumite etape clare pe care pacientul trebuie să le urmeze pentru a slăbi – poate sub forma unei anumite diete sau a unui set de exerciţii. Doar evidenţierea faptului că obezii sunt predispuşi la boli cardiovasculare şi diabet dacă nu slăbesc ar putea induce frica şi odată cu ea negarea stării de fapt de către pacient. În cazul oficialilor serviciului public, construirea unei imagini înfricoşătoare a impactului pe

care îl au comportamentele dăunătoare, cum ar fi fumatul, sexul neprotejat şi conducerea sub influenţa alcoolului, poate fi o strategie ineficientă – sau chiar cu efect de bumerang – dacă mesajul nu este însoţit de un plan de acţiune.

Dată fiind necesitatea coroborării mesajului care evidenţiază potenţialul pericol cu un plan clar, bine stabilit şi uşor de pus în aplicare, probabil că afirmaţia lui Roosevelt ar trebui modificată în felul următor „singurul lucru de care ar trebui să ne temem este frica în sine”.

— I Ce vă învaţă şahul

— 9 —

— I **despre strategiile de persuasiune?**

În aprilie 2005, în ciuda faptului că a întâmpinat o opoziţie puternică din partea guvernului Statelor Unite ale Americii, parlamentul unei naţiuni independente a votat aproape în unanimitate acordarea cetăţeniei unui fost campion internaţional de şah care părăsise ilicit Statele Unite, fugind de lege, Bobby Fischer. Ce ţară ar risca tensionarea relaţiilor cu cea mai puternică naţiune a lumii pentru a proteja un proscris excentric care vorbeşte elogios despre cei care au deturnat avioanele americane la 11 septembrie 2001? Iran? Poate Siria? Sau poate Coreea de Nord?

De fapt, nu a fost niciuna dintre ţările de mai sus. Ţara al cărei parlament a decis în unanimitate să-i acorde lui Fischer cetăţenia a fost

Islanda, cunoscută ca aliat loial al Statelor Unite. Dintre toate ţările din lume, de ce şi-a dorit tocmai Islanda să-l primească cu atâta entuziasm pe Bobby Fischer, mai ales după ce acesta ignorase embargoul impus de Statele Unite, jucând un meci de şah cu o miză de 5 milioane de dolari în fosta Iugoslavie?

Răspunsul la această întrebare presupune să ne întoarcem cu peste treizeci de ani în urmă, în timpul unui meci de şah de mare clasă – Campionatul Mondial de Şah din 1972, între pretendentul la titlu Fischer şi campionul en-titre, maestrul rus Boris Spassky. Niciun alt meci din istoria şahului nu mai fusese atât de mediatizat, iar jocului de şah i se dăduse un impuls extraordinar peste

tot. Jucat în toiul războiului rece, a fost numit Meciul de Şah al Secolului.

Cu excentricitatea-i specifică, Fischer n-a ajuns în Islanda la ceremonia de deschidere. Câteva zile nici nu s-a ştiut dacă meciul va mai avea loc, deoarece oficialităţile erau depăşite de pretenţiile ieşite din comun ale lui Fischer, cum ar fi interzicerea camerelor de filmat şi 30 de procente din profitul obţinut în urma vânzării biletelor. Comportamentul lui Fischer era plin de contradicţii, aşa cum fusese în toată cariera şi viaţa personală. Într-un final, după ce au dublat valoarea premiului şi au apelat la toate strategiile de persuasiune, inclusiv un telefon dat Secretarului de Stat al Statelor Unite, Henry Kissinger, Bobby Fischer a luat, până la urmă, avionul

către Islanda – şi l-a învins pe Spassky cu uşurinţă. Până la finalul acestei competiţii campionatul a ţinut capul de afiş în toate ziarele, atât în cele din ţară, cât şi în cele din străinătate. De fapt, Islanda a acceptat să tolereze comportamentul contradictoriu al lui Fischer pentru că, aşa cum a afirmat unul dintre ziariştii islandezi, „a pus Islanda pe hartă”.

Acest lucru a fost văzut ca un cadou important pe care Fischer l-a dăruit acestei naţiuni izolate. Importanţa lui a fost atât de mare încât, 30 de ani mai târziu, islandezii încă nu o uitaseră. De pildă, un oficial al Afacerilor Externe islandeze a făcut o afirmaţie potrivit căreia contribuţia lui Fischer la desfăşurarea evenimentului de acum 30 de ani nu a fost uitată nici

acum. Conform analizelor BBC, islandezii erau „bucuroşi să întoarcă favoarea, oferindu-i domnului Fischer un refugiu”, chiar dacă mulţi oameni îl consideră antipatic.

Acest eveniment scoate în evidenţă importanţa şi universalitatea reciprocităţii, care ne obligă să-i răsplătim pe cei care ne-au oferit ceva. Regula presupune un caracter cinstit al interacţiunilor sociale cotidiene, în negocierile de afaceri şi în relaţiile apropiate şi ne ajută să obţinem încrederea celorlalţi.

Cercetătorul Dennis Regan a condus un studiu devenit clasic al reciprocităţii. În acest experiment, subiecţii care primeau un dar simbolic, spontan, de la un străin pe nume Joe,

sub forma unui pahar de Coca-Cola achiziţionau de două ori mai multe bilete de tombolă decât cei care nu primeau niciun cadou. Acest lucru se întâmpla chiar dacă exista un decalaj între primirea cadoului şi solicitare, iar Joe nu făcea nicio aluzie la darul respectiv atunci când oferea biletele de tombolă.

Un alt aspect legat de studiul lui Regan clarifică, într-un fel, de ce guvernul Islandei s-a simţit obligat să întoarcă favoarea făcută de Fischer ţării, chiar dacă este o persoană atât de controversată. Este interesant faptul că, în ciuda a ceea ce s-a spus despre asocierea tipică strânsă dintre simpatie şi acord, Regan a relevat că cei care au primit un pahar de Coca-Cola au luat decizia de a achiziţiona biletele

indiferent de faptul că-l plăceau sau nu pe Joe. Cu alte cuvinte, dintre participanţii care primiseră cadoul, cei care nu-l plăceau pe Joe au luat tot atâtea bilete ca şi cei care-l plăceau. Acest lucru demonstrează faptul că dorinţa de a nu rămâne dator dată de puterea reciprocităţii poate să accentueze efectele simpatiei. Faptul că regula reciprocităţii este extrem de influentă şi depăşeşte simpatia, poate ajuta mult pe oricine doreşte să manipuleze prin persuasiune. Ar fi, de asemenea, un avantaj, pentru o persoană căreia i se cere să-i facă altei persoane o favoare mare şi costisitoare, deşi, la prima vedere, nu are nimic de câştigat pe termen scurt. După preceptele etice, ar fi bine să-i ajutăm pe alţii sau să le facem concesii de la

început. Dacă oferim sau căutăm ajutor de la un coleg de echipă sau cunoştinţă, se creează implicit pentru aceştia o obligaţie socială de a ne ajuta sau susţine în viitor. Dacă ne ajutăm şeful, acest lucru ne va ridica în ochii săi, fapt care ne va fi de folos atunci când vom avea nevoie de sprijin. Iar managerul care acceptă ca un angajat să părăsească biroul mai devreme pentru a ajunge la o programare la dentist e genul de lider care a investit calculat în relaţia cu un coleg ce se va simţi obligat să-i întoarcă gestul şi care s-ar putea oferi uneori să stea mai târziu dacă e necesară încheierea unui proiect important.

Deseori facem greşeala, atunci când trebuie să-i convingem pe alţii să ne ajute, să ne întrebăm „oare cine mă

poate ajuta în această problemă?”. Aceasta este o abordare deficitară de influenţare a altora. Vă sugerăm că este mult mai eficient să ne întrebăm „pe cine aş putea ajuta?”, ştiind că regula reciprocităţii şi obligaţia socială vor face ca solicitările viitoare să aibă mai multă eficienţă. Dacă managementul înseamnă să atingeţi anumite obiective cu ajutorul celorlalţi, atunci o reţea robustă de angajaţi îndatoraţi, care au beneficiat de informaţii utile, concesii şi poate compasiune, va reprezenta un punct de sprijin foarte important pentru un manager. În acelaşi mod, prietenii, vecinii, partenerii şi chiar copiii noştri probabil că vor deveni mai receptivi la cererile noastre atunci când au primit, la rândul lor, sprijin din partea noastră.

De asemenea, ar trebui să ţinem

cont de o anumită categorie de persoane pentru care o mică atenţie contează foarte mult – agenţii care se ocupă de relaţiile cu publicul. Dacă vreodată cardul dumneavoastră a fost debitat incorect, aţi încercat să schimbaţi în ultimul minut biletul de avion sau aţi dorit să returnaţi vreun produs, probabil că aţi întâlnit un agent recalcitrant la un moment dat. Pentru a reduce această probabilitate, încercaţi următorul lucru: dacă constataţi că încă de la începutul conversaţiei agentul este prietenos, politicos sau responsabil – probabil înainte de a-i adresa cererea solicitantă – spuneţi-i că sunteţi foarte mulţumit de serviciul oferit până acum, că veţi scrie o scrisoare sau un e-mail de mulţumire şefului său imediat ce terminaţi convorbirea telefonică. După

ce luaţi numele agentului şi informaţiile de contact ale şefului său puteţi trece la problema care vă interesează. (De asemenea, îi puteţi spune persoanei că sunteţi atât de mulţumit de serviciul oferit încât aţi dori să fie transferată convorbirea către şeful acestuia la finalul discuţiei, astfel încât să îi puteţi face un compliment.) Deşi există câteva raţiuni psihologice care susţin că această strategie este foarte eficientă, regula reciprocităţii reprezintă, în acest caz, un factor important: v-aţi oferit să faceţi o favoare acelei persoane, astfel că ea se va simţi obligată să vă întoarcă favoarea. Şi, în schimbul redactării unui e-mail rapid adresat supervizorului, puteţi evita un meci strategic de şah (sau poate unul de ţipat) cu agentul, lucru care ar

conduce, în final, la dezamăgire şi frustrare. Astfel, dacă vă ţineţi de promisiune, strategia este şi etică, şi eficientă.

— I Ce articol de papetane poate

— 10-

— 1 să vă crească influenta?

9

Dacă citiţi această carte la birou, atunci răspunsul la întrebare este la îndemână. Ce poate fi? Agrafele? Stilourile? Pixurile? Suporturile de foi? Raportoarele? Agendele? Prespapierurile? Imprimanta? Sertarele biroului dumneavoastră sunt pline de obiecte practice. Care din ele ar putea fi obiectul prin care să vă faceţi simţită influenţa?

Sociologul Randy Garner s-a întrebat dacă stickerele – cunoscute cel mai bine sub denumirea de *post-it note* create de 3M Corp. – pot creşte şansele ca o cerere scrisă, adresată cuiva, să fie pusă în aplicare. Într-un studiu uimitor, Garner a trimis nişte chestionare subiecţilor, cu rugămintea de a le completa. Chestionarul era însoţit fie de a) o notă scrisă de mână prin care se cerea completarea formularului, notă lipită de scrisoarea explicativă; b) un mesaj similar, scris de mână, ataşat scrisorii; e) formularul şi scrisoarea nu aveau nicio notă ataşată.

Acel pătrăţel de culoare galbenă a avut un impact surprinzător: mai mult de 75% dintre cei care au primit formularul cu nota ataşată, au completat şi au înapoiat chestionarul,

în timp ce doar 48% din cel de-al doilea grup şi 36% din cel de-al treilea au procedat la fel. Ce anume a determinat o reacţie atât de promptă a primului grup? Poate fi simplul fapt că nota a atras atenţia prin culoarea ei stridentă?

Garner s-a întrebat acelaşi lucru. Pentru a verifica această posibilitate, a mai trimis un set de chestionare. De data aceasta, o treime din formulare aveau ataşate note galbene, scrise de mână, o altă treime note fără mesaj şi cealaltă treime nu avea nicio notă ataşată. Dacă avantajul de a folosi note constă doar în faptul că ele aveau o culoare care atrăgea atenţia oamenilor asupra formularului, atunci rata răspunsurilor ar trebui să fie la fel de mare pentru ambele seturi de

formulare care aveau ataşate astfel de note. Însă, în acest caz, rezultatul a fost altul. Nota scrisă de mână a fost cea mai eficientă, cu o rată de răspuns de 69 de procente, comparativ cu 43 de procente pentru chestionarele însoţite de nota fără mesaj şi 34 de procente pentru chestionarele fără nicio notă ataşată.

Atunci, care ar fi explicaţia? Deşi nimeni nu face efortul de a căuta un *post-it,* din punctul de vedere al lui Garner, lipirea lui pe o copertă şi scrierea unui mesaj pe acesta creează oamenilor impresia unui efort suplimentar şi a unei amprente personale şi se simt datori să recompenseze atenţia prin îndeplinirea cerinţei. La urma urmei, reciprocitatea este liantul social prin care oamenii

colaborează cu rezultate bune – şi puteţi fi sigur că este un adeziv mai puternic decât cel folosit pentru lipirea notei.

De fapt, dovezile sunt mult mai concludente. Garner a relevat că plasarea unei note personalizate pe chestionar a avut rezultate şi mai bune decât simplul act de convingere a mai multor persoane de a completa formularul: cei care au răspuns la chestionarul care avea ataşată o notă scrisă de mână l-au returnat mult mai repede şi au dat răspunsuri mult mai detaliate şi mai atent scrise la întrebări. Iar când cercetătorul a personalizat şi mai mult nota, adăugându-şi iniţialele şi un „Mulţumesc!” la mesajul scris de mână, numărul răspunsurilor a fost şi mai ridicat.

În linii mari, acest studiu propune un punct de vedere foarte important asupra comportamentului uman: cu cât personalizaţi mai mult o cerere, cu atât mai probabil cineva o va îndeplini. Mai exact, acest studiu arată faptul că la serviciu, în comunitate sau chiar acasă, o notă personalizată poate evidenţia importanţa rapoartelor şi comunicărilor dumneavoastră şi le împiedică să devină precum proverbialul ac din carul cu fin al tuturor rapoartelor, scrisorilor şi adreselor care solicită atenţie. În plus, cresc posibilitatea şi calitatea îndeplinirii solicitării dumneavoastră.

Concluzia? Dacă folosiţi mesaje personalizate în practicile persuasive, nu numai 3M Comp. Va avea de câştigat.

11 De ce ar trebui restaurantele să renunţe la coşurile cu bomboane mentolate?

Dacă nu vă propuneţi să ucideţi un vampir după un prânz condimentat cu mult usturoi, sigur vă doriţi ca la ieşirea din restaurant să existe un coşuleţ cu bomboane mentolate. Deşi acest serviciu e plăcut pentru noi, clienţii, n-ar putea fi un inconvenient pentru restaurant şi personalul său?

Multe restaurante oferă dulciuri într-un mod diferit şi mai eficient: chelnerul le aduce sub forma unui mic bonus, la finalul mesei. Chiar dacă darul constă doar într-o ciocolată sau alte dulciuri oferite pe o tavă argintie împreună cu nota de plată, acest cadou poate fi, de fapt, extrem de convingător.

Cercetătorul David Strohmetz şi colegii săi au iniţiat şi condus un experiment, cu scopul de a determina ce efect are faptul că ospătarii le oferă dulciuri la finalul prânzului asupra bacşişurilor lăsate de clienţi. Într-o primă fază a testului, atunci când li se aducea clienţilor nota de plată, chelnerii ofereau o singură bomboană pentru fiecare client de la masă. Ce se întâmplă cu media bacşişurilor primite de la acei clienţi, comparativ cu un grup de control care nu primea nimic? Cercetătorii au relevat o creştere – nu una semnificativă, cu aproximativ 3,3 procente. În cea de-a doua fază, chelnerii ofereau câte două bomboane fiecărui client de la masă. În ciuda faptului că era vorba despre o bomboană în valoare de doar un penny,

bacşişurile au crescut cu 14,1 procente decât atunci când nu erau oferite dulciuri. Acest lucru este destul de predictabil, având în vedere principiul reciprocităţii – cu cât primim mai mult de la cineva, cu atât ne simţim mai obligaţi să întoarcem favoarea. Însă ce factor face ca un cadou sau o favoare să fie cel mai persuasiv? Cea de-a treia fază a experimentului ne-a oferit răspunsul.

Pentru al treilea grup de clienţi, chelnerii au oferit la început doar câte o bomboană fiecărei persoane de la masă. Apoi s-au îndepărtat, sugerând faptul că pleacă. Totuşi, înainte de a părăsi zona cu totul, s-au întors la clienţi, s-au căutat în buzunare şi au pus pe masă cea de-a doua bomboană pentru fiecare client. Acest gest

însemna, oarecum, un mesaj de genul „Oh, oamenii aşa simpatici ca dumneavoastră merită două bomboane”. Rezultatul? O creştere cu 23 de procente a bacşişului.

Acest studiu arată faptul că există trei factori care fac ca un cadou sau o favoare să devină mai convingătoare şi, drept rezultat, o şansă mai mare de reciprocitate. Primul factor constă în însemnătatea favorului pentru receptor. Oferirea a doua bomboane fiecărui client în loc de una a avut ca efect o creştere fulminantă a bacşişului lăsat chelnerilor de la 3,3 procente la peste 14 procente. Remarcaţi faptul că investiţia a fost minimă. Două bomboane nu costă foarte mult. De asemenea, este interesant elementul adăugat în cea de-a treia fază. Din

punct de vedere economic, a doua şi a treia fază sunt identice. În ambele situaţii, clienţilor li s-au oferit două bomboane la finalul prânzului. Nu a existat nicio diferenţă în ceea ce priveşte *cantitatea* dată, însă a existat o diferenţă în *modul* cum a fost oferit cadoul. Acest aspect relevă cei doi factori suplimentari care fac ca oferta să fie mult mai persuasivă – spontaneitatea gestului şi personalizarea cadoului. Clienţii din a treia fază a experimentului au tras, probabil, concluzia că, după ce li s-a oferit o bomboană şi chelnerul s-a îndepărtat de ei – aceasta a fost ultima interacţiune cu el – şi de aceea cadoul suplimentar a fost neaşteptat. În plus, „împachetând" acest gest sub forma unui favor făcut acelor clienţi,

chelnerul a personalizat a doua bomboană oferită.

Bineînţeles, dacă ar folosi această tactică la fiecare masă, nu numai că acest lucru ar displăcea clienţilor fideli, însă tactica n-ar funcţiona pentru mult timp. Imediat ce clienţii ar observa că este folosită aceeaşi practică pentru toată lumea, a doua bomboană n-ar mai fi un lucru deosebit, personalizat sau neaşteptat. În schimb, gestul ar fi privit ca un truc şi s-ar întoarce împotriva chelnerilor. Totuşi, e posibil să folosim rezultatele studiului într-o manieră etică. Pentru a vă asigura că fiecare dar oferit sau fiecare favoare făcută este apreciată la adevărata valoare, încercaţi să aflaţi ce anume ar considera receptorii personal, important şi spontan.

Chiar dacă luăm în calcul doar primele două faze ale studiului, putem observa faptul că un restaurant care alege să ofere bomboane mentolate la ieşire poate rata o oportunitate importantă şi anume cea prin care chelnerii să-şi arate aprecierea faţă de clienţii fideli, iar aceştia să le întoarcă favoarea. Chiar dacă preţul acestor dulciuri este minim, chelnerii pot arăta fiecărui client că merită mult mai mult decât atât.

— I Care este avantajul – EH **de a nu fi condiţionat?**

Într-un studiu anterior am arătat modul cum cele mai multe hoteluri care derulează programe de refolosire a prosoapelor încearcă să-şi convingă clienţii să li se alăture, amintindu-le

importanţa protejării mediului înconjurător. Totuşi, unele hoteluri fac, în mesajele transmise, un pas în plus spre crearea unei atmosfere de cooperare: le oferă musafirilor o răsplată. În aceste mesaje, hotelul transmite că donează un procent din economisirea curentului electric unei organizaţii nonguver-namentale de protejare a mediului.

E uşor de înţeles de ce creatorii acestor plăcuţe consideră că stimulentele de acest gen sunt eficiente: cometele de îngheţată conving copiii să facă curat în camerele lor, gustările oferite la momentul potrivit pot ajuta până şi câinii în vârstă să înveţe trucuri noi, iar fluturaşele de salariu au puterea de a limita numărul zilelor când mai moţăim înainte de a ne

da jos din pat şi a ne pregăti să mergem la serviciu. Deşi de răsplata oferită nu beneficiază în mod direct clienţii hotelului, se pare că ea motivează oaspeţii să participe la program şi asta datorită beneficiului suplimentar al protejării mediului înconjurător. Însă funcţionează?

Pentru a afla răspunsul, doi dintre autori au iniţiat un alt experiment la acelaşi hotel. De data aceasta, în unele camere au fost puse plăcuţe cu refolosirea prosoapelor care conţineau mesaje standard de protejare a mediului, în timp ce în alte camere au fost utilizate plăcuţe care evidenţiau beneficiul suplimentar în urma cooperării. Când am verificat datele obţinute, am descoperit că acest îndemn nou nu a adus nicio

îmbunătăţire în comparaţie cu mesajul standard. Oare de ce?

În ciuda factorilor care ar putea susţine acest tip de abordare, există totuşi un motiv întemeiat să credem că trebuie făcută o schimbare minoră în mesaj pentru a-l face mai persuasiv decât abordarea clasică. La urma urmei, nu prea există vreo obligaţie socială de cooperare cu cineva care îţi oferă ceva doar cu condiţia să faci primul pas. Acest tip de schimb este o tranzacţie economică simplă. Pe de altă parte, sentimentul obligativităţii este uriaş atunci când apare principiul reciprocităţii de a întoarce favoruri deja primite. Aşadar nu este de mirare faptul că mesajul de cooperare nu a avut un efect persuasiv mai ridicat asupra oaspeţilor în privinţa refolosirii

prosoapele decât cel standard – nu conţinea nicio obligaţie socială care să fie în acord cu cererea, pentru că hotelul nu oferea nimic înainte de îndeplinirea ei.

Acest lucru sugerează faptul că hotelurile care folosesc mesaje de impulsionare au înţeles bine ideea principiului cooperării, însă au aplicat-o greşit. Având în vedere cunoştinţele noastre legate de modul în care funcţionează principiul reciprocităţii, poate că o modalitate mai eficientă de a creşte nivelul de participare a clienţilor la program ar fi inversarea etapelor oferirii recompensei – cu alte cuvinte, hotelul *să ofere de la început respectiva donaţie,* fără nicio condiţie şi apoi *să ceară* clienţilor să se alăture programului prin refo-losirea

prosoapelor. Această idee a reprezentat baza celui de-al treilea mesaj pe care l-am inclus în experiment.

Al treilea mesaj era similar celui de cooperare care menţiona donarea unor sume unei organizaţii nonprofit de protecţie a mediului înconjurător. Totuşi, în loc să specifice faptul că donaţia respectivă era condiţionată de participarea oaspeţilor la programul de refolosire a prosoapelor, mesajul transmitea faptul că hotelul *donase deja* suma unei organizaţii – şi făcuse acest lucru *în numele* clienţilor săi. Se solicita, apoi.

Clienţilor, să răsplătească acest gest prin refolosirea pro-soapelor pe perioada şederii lor la hotel.

A fost impresionant faptul că

mesajul bazat pe reciprocitate a crescut rata participării la program cu peste 45 de procente faţă de cel bazat pe răsplată. Acest rezultat este cu atât mai interesant cu cât, deşi cele două plăcuţe au aproape acelaşi conţinut, ele transmit mesaje diferite. Deşi ambele mesaje informau clienţii că hotelul dona bani unei organizaţii non-guvernamentale de protecţie a mediului, mesajul bazat pe principiul reciprocităţii transmitea oaspeţilor că hotelul iniţiase un ajutor comun, folosind forţele reciprocităţii şi obligaţiei sociale pentru a convinge clienţii să participe.

Împreună cu datele celuilalt studiu, aceste rezultate evidenţiază clar faptul că atunci când solicităm cooperarea altor oameni – colegi de

serviciu, clienţi, studenţi sau cunoştinţe – ar trebui să le oferim ajutorul într-o manieră originală şi complet necondiţionată. Abordarea în acest fel a potenţialei relaţii de cooperare nu numai că ar trebui să crească şansele de a obţine aprobarea lor încă de la început, însă ar garanta faptul că această colaborare este construită pe o fundaţie solidă de încredere şi apreciere reciprocă, şi nu pe un sistem mult mai slab al recompensei. De asemenea, veţi vedea că această colaborare va dura mai mult timp. În celălalt caz, în momentul în care recompensa promisă sau acordată nu mai poate fi oferită sau nu mai este dorită de cealaltă persoană, fundaţia fragilă a relaţiei se poate dărâma, iar puntea pe care aţi construit-o se poate

prăbuşi.

— I Favorurile sunt ca pâinea

— 13-pi—

— 1 sau ca vinul?

În câteva capitole anterioare am evidenţiat faptul că, oferind încă de la început un bonus, serviciu sau favoare cuiva îi creăm receptorului o obligaţie socială de reciprocitate. Fie că atenţia constă în transmiterea unor informaţii utile, ajutarea unui coleg, plasarea unui mesaj personalizat pe o cerere adresată mai multor persoane sau, ca în cazul lui Bobby Fischer, promovarea pe plan mondial a unei ţări, există o obligaţie socială în tot ceea ce facem. Dar ce se întâmplă cu influenţa cadourilor sau favorurilor odată cu trecerea timpului? Se comportă ca pâinea, învechindu-se

în mintea receptorului şi pierzându-şi valoarea în timp? Sau ca vinul, devenind din ce în ce mai apreciate şi mai valoroase? Potrivit afirmaţiilor cercetătorului Francis Flynn, răspunsul la această întrebare depinde de modul în care faceţi sau primiţi respectiva favoare.

Flynn a iniţiat un sondaj de opinie în rândul angajaţilor din departamentul de relaţii cu publicul al unei cunoscute companii aeriene din Statele Unite. Acest mediu de afaceri este unul în care angajaţii obişnuiesc să-şi facă des favoruri, acoperindu-şi schimburile pe rând. Cercetătorul a rugat jumătate dintre angajaţi să se gândească la o perioadă în care făcuseră o favoare unui coleg şi cealaltă jumătate dintre angajaţi la o perioadă în care li se

făcuse un serviciu. Toţi angajaţii incluşi în experiment au fost apoi rugaţi să indice valoarea aproximativă a serviciului şi să specifice cu cât timp în urmă a fost primit sau dat. Rezultatele sondajului au relevat faptul că cei care primiseră favoruri au considerat ajutorul primit mult mai valoros la momentul în care acesta a fost făcut şi mai puţin valoros odată cu trecerea timpului. Pe de altă parte, cei care făcuseră favorurile au manifestat o percepţie opusă: au valorizat mai puţin ajutorul oferit chiar la momentul respectiv şi mai mult odată cu trecera timpului.

O explicaţie este că, pe măsură ce trece timpul, amintirea evenimentului respectiv se denaturează; şi, din moment ce oamenii au tendinţa să se

vadă în cea mai favorabilă lumină posibilă, cei care primesc ajutorul pot gândi că nu aveau atât de mare nevoie de favoarea respectivă în acel moment, în timp ce oamenii care l-au oferit se supraapreciază.

Aceste rezultate sunt importante pentru creşterea eficienţei în a-i convinge pe cei din interiorul sau din afara locului nostru de muncă. Dacă aţi făcut unui coleg sau unui prieten un serviciu, favorul respectiv va influenţa cel mai mult dorinţa persoanei de reciprocitate pe termen scurt. Totuşi, dacă dumneavoastră sunteţi beneficiarul unui astfel de serviciu, trebuie să conştientizaţi tendinţa oamenilor aflaţi în aceeaşi poziţie de a uita favorul odată cu trecerea timpului. Dacă nu veţi mai recunoaşte adevărata

valoare a gestului după săptămâni, luni sau chiar ani de la manifestarea sa, acest lucru ar putea duce la deteriorarea relaţiei dumneavoastră cu cel care v-a ajutat. Dacă, în schimb, dumneavoastră sunteţi cel care a făcut serviciul, puteţi fi tentat să îl desconsideraţi pe beneficiarul gestului făcut dacă acesta nu vă întoarce la un moment dat serviciul. Atunci care e soluţia de a maximiza valoarea favorurilor făcute, în condiţiile în care aceasta scade în ochii beneficiarului odată cu trecerea timpului? O modalitate ar fi să evidenţiem valoarea darului sau serviciului oferit, spunându-i celuilalt că sunteţi bucuros să ajutaţi deoarece ştiţi „că, dacă situaţia era inversă, cu siguranţă aţi fi făcut acelaşi lucru pentru mine”.

O altă strategie, ceva mai riscantă, ar fi să readuceţi în discuţie valoarea darului anterior, înainte de a emite pretenţii în viitor. Bineînţeles, ar trebui să vă alegeţi cu grijă cuvintele în acest caz. A spune ceva de genul „Îţi aminteşti când te-am ajutat acum câteva săptămâni? Ei bine, acum e timpul s-o faci şi tu, prietene!” ar produce un adevărat eşec. Însă o frază aluzivă, cum ar fi „Te-a ajutat cu ceva raportul pe care ţi l-am trimis?”, poate fi eficientă înainte de a rosti rugămintea.

Deşi nu există o metodă universală de influenţare a celorlalţi valabilă în toate cazurile, suntem siguri că înţelegerea tuturor factorilor care influenţează evaluarea favorului

reprezintă un început bun. Şi dacă nimic nu vă ajută, amintiţi-vă o regulă simplă a schimbului de servicii: aşa cum prindeţi mai multe muşte folosind miere în loc de oţet, tot astfel veţi obţine mai multe avantaje cu o sticlă de vin vechi decât cu o pâine uscată de o săptămână.

— I Cum poate tehnica

— 14—

— I „piciorului în uşă” să conducă la paşi mai mari?

Imaginaţi-vă că locuinţa dumneavoastră este situată într-o zonă bogată, pitorească – tipul de cartier în care oamenii se bucură de arbuştii impecabili, cu gazonul perfect tuns şi gardurile proaspăt vopsite în alb. Este o zonă în care agenţii imobiliari nu au

probleme să vândă case. De fapt, au cel mai probabil o listă lungă de aşteptare. Apoi imaginaţi-vă că, într-o zi, cineva de la Poliţia Rutieră vă bate la uşă şi vă întreabă dacă vreţi să luaţi parte la campania „Conduceţi cu atenţie prin cartierul nostru”, plasând pe peluza din faţa casei un panou mare, de 2 pe 1,50 m, pe care scrie „CONDUCEŢI CU ATENŢIE”. Menţiunea că nu dumneavoastră, ci muncitorii sunt cei care vor săpa gropile necesare stâlpilor de susţinere ai panoului vă mai linişteşte.

Câţi oameni credeţi că ar fi de acord cu o astfel de propunere? Conform unui experiment iniţiat de psihologii sociali Jonathan Freedman şi Scott Fraser, 17 procente dintre proprietarii de case dintr-un cartier

bogat asemenea celui descris anterior au fost de acord cu solicitarea. În mod uimitor însă, cercetătorii au reuşit să crească la 76 de procente rata de implicare a unui grup de rezidenţi doar prin adăugarea unui element în cerinţa lor. Care a fost acesta şi ce ne învaţă despre modul cum putem să utilizăm în mod eficient arta persuasiunii?

Un cercetător asistent a abordat acest grup separat de locuitori cu două săptămâni înainte de solicitarea destul de importantă, întrebându-i dacă nu doresc să afişeze pe geam o plăcuţă mică, aproape insesizabilă, pe care scria „FII UN ŞOFER RESPONSABIL”. Datorită faptului că era o solicitare rezonabilă, aproape toţi rezidenţii cartierului au acceptat. Două

săptămâni mai târziu, când altcineva a venit şi i-a întrebat dacă ar fi de acord să plaseze acel panou uriaş pe peluza lor impecabilă, locuitorii au fost mult mai uşor de convins.

Însă de ce o astfel de solicitare simplă, suplimentară, o strategie pe care cercetătorii o numesc „tehnica piciorului în uşă” a avut ca rezultat o asemenea implicare, faţă de solicitarea mai mare? Rezultatele evidenţiază faptul că, după ce au fost de acord cu solicitarea, locuitorii au început să conştientizeze implicarea lor în programul care promova condusul în siguranţă. Când aceşti rezidenţi au fost abordaţi două săptămâni mai târziu, erau deja motivaţi să se implice efectiv în calitate de cetăţeni responsabili pentru comunitatea lor.

Există nenumărate variante ale tehnicii piciorului în uşă, inclusiv în vânzări. Iată, de exemplu, sfatul unui agent de vânzări abil „Ideea generală este să vă construiţi drumul pentru o întreagă linie de distribuţie începând cu o comandă simplă... Priviţi în acest mod – când o persoană a semnat o comandă pentru produsul dumneavoastră, chiar dacă profitul este atât de mic încât abia compensează timpul şi efortul de a suna, el sau ea nu mai reprezintă un potenţial cumpărător –, ci este deja un client”.

În cazurile în care o afacere nu asigură nici măcar o achiziţionare iniţială mică a unui produs, această strategie de angajament – şi fidelizare – poate fi aplicată altfel. De exemplu, potenţialii clienţi care nu vor să

folosească serviciul dumneavoastră pot deveni mai tentaţi s-o facă dacă li se cere de la început să facă un pas mic, cum ar fi cel de a fi de acord să participe la o întâlnire de zece minute.

În mod similar, un departament de prospectare îi poate convinge mai uşor pe oameni să răspundă la sondaj de opinie conţinând un număr mare de întrebări dacă li se solicită iniţial să răspundă la un sondaj mai scurt. Freedman şi Fraser au iniţiat un alt experiment ale cărui rezultate au probat acest ultim punct de vedere. În experimentul respectiv, un cercetător asistent a sunat câteva persoane şi le-a întrebat dacă sunt de acord să participe la un sondaj de opinie. Mai exact, a spus următoarele:

Cinci sau şase bărbaţi din

personalul nostru vor veni într-o dimineaţă la dumneavoastră acasă pentru aproximativ două ore, cu scopul de a număra şi a clasifica toate produsele pe care le deţineţi în casă. Va trebui să li se acorde libertate totală de a se plimba prin locuinţă, de a cerceta spaţiile de depozitare şi dulapurile. Apoi toate aceste informaţii vor fi folosite pentru redactarea unor rapoarte ce vor fi publicate în revista noastră de informaţii publice Ghidul.

Ca răspuns la această solicitare intruzivă, 22 de procente dintre subiecţi au fost de acord – destul de uimitor, având în vedere că acest tip de comportament intruziv reclamă, de obicei, un mandat de percheziţie!

Cercetătorii au sunat un al doilea grup de subiecţi, cu trei zile înaintea

acestei solicitări incomode. De data aceasta li s-a cerut un lucru cu care majoritatea au şi fost de acord:

V-am sunat în această dimineaţă să vă întrebăm dacă aţi fi de acord să răspundeţi la un chestionar legat de produsele casnice pe care le folosiţi, urmând să utilizăm informaţiile obţinute în revista noastră de interes public, Ghidul. *Aţi fi de acord să ne furnizaţi aceste date pentru sondajul nostru de opinie?*

Ce s-a întâmplat trei zile mai târziu? Aproximativ 53 de procente dintre subiecţi au fost de acord cu cealaltă solicitare mai intruzivă.

O astfel de abordare poate fi aplicată şi în cazul a doua dintre cele mai rezistente ţinte pe care le-aţi putea întâlni vreodată – dumneavoastră şi

copiii dumneavoastră. Copiii reticenţi care caută uşor scuze de a nu-şi face temele sau a nu face curat în camera lor pot fi mai uşor de convins dacă li se cere de la început să facă un pas mic în direcţia respectivă. De exemplu, le-aţi putea cere să vă petreceţi o perioadă scurtă de timp lucrând la teme împreună sau să aşeze o jucărie preferată înapoi în cutie, după ce s-au jucat cu ea. Atât timp cât simt că au fost în mod voluntar de acord cu această cerinţă minimă – şi nu au fost constrânşi – momentul psihologic ar trebui să-i îndrepte către succese şcolare.

În cazul în care trebuie să ne convingem pe noi înşine, în loc să ne stabilim un obiectiv dificil şi aproape imposibil de realizat, cum ar fi, să

zicem, performanţa sportivă, ar fi bine să ne fixăm un scop care este îndeajuns de mic cât să nu putem găsi nicio scuză în a nu-l duce la bun sfârşit cel puţin o dată – de exemplu, o plimbare scurtă în jurul blocului. Ca rezultat, vom putea creşte nivelul de dificultate al efortului fizic. Confucius spunea că „O călătorie de o mie de kilometri începe cu primul pas”. Nu există alt mod mai eficient de a ne ridica de pe canapea şi a face paşi mari.

15

Cum puteţi deveni un maestru al influenţei sociale?

Cu mult timp în urmă (mai exact, acum un sfert de secol), într-o galaxie foarte îndepărtată, Luke Skywalker a

obţinut un succes răsunător: l-a convins pe Darth Vader să întoarcă armele împotriva imperiului răului, salvându-şi propria viaţă şi restaurând speranţa şi pacea în galaxie. Ce principiu al influenţei sociale a folosit personajul pentru a obţine acest succes şi cum poate fi utilizat pentru a vă ajuta în încercarea de a fi o forţă majoră în afacerea dumneavoastră?

Filmul *întoarcerea luiJedi,* ultimul episod din seria Războiul Stelelor, include o scenă în care Luke Skywalker se întoarce către Darth Vader şi-i spune „Ştiu că mai există în tine forţa binelui. O pot simţi”. E posibil ca aceste cuvinte simple să-l fi convins pe Vader – sau cel puţin să-l fi influenţat – să treacă de partea Binelui? Dacă aruncăm o privire asupra studiilor de psihologie socială,

răspunsul pare să fie afirmativ.

Strategia demonstrată prin aceste cuvinte, cunoscută sub de numirea de tehnica etichetării, implică ideea de atribuire a unei caracteristici, atitudini, credinţe sau alte etichete unei persoane şi apoi de a emite o solicitare în concordanţă cu caracteristica atribuită. Într-o demonstraţie a eficienţei acestei strategii, cercetătorii Alice Tybout şi Richard Yelch au arătat modul în care poate fi folosită tehnica etichetării pentru a creşte şansele ca oamenii să voteze în ziua alegerilor electorale. Au intervievat mai mulţi posibili votanţi şi, jumătate dintre aceştia, aleşi la întâmplare, au fost informaţi că sunt consideraţi „cetăţeni a căror înclinaţie de a vota şi participa la evenimentele politice se situează

peste medie”. Celeilalte jumătăţi dintre intervievaţi li s-a transmis faptul că se află peste medie în ceea ce priveşte interesele, credinţele şi comportamentele politice. Cei etichetaţi drept cetăţeni corecţi, ce se încadrează în rândul celor care vor merge la vot, nu numai că şi-au asumat această etichetare, dar probabilitatea ca ei să voteze la alegerile electorale care au avut loc o săptămână mai târziu a crescut cu 15 procente.

Bineînţeles, tehnica etichetării nu se limitează doar la domeniile politice, cum ar fi alegerea unui nou conducător sau, ca în cazul lui Luke Skywalker, salvarea unui imperiu. Există numeroase situaţii în care puteţi utiliza această tehnică: în negocierile de afaceri sau alte interacţiuni. De

exemplu, să spunem că cineva din echipa dumneavoastră depune un efort mare cu un anumit proiect, pe care i l-aţi dat spre a fi finalizat. E posibil ca acel membru al echipei să-şi piardă încrederea în propriile abilităţi de a duce la bun sfârşit respectivul proiect. O abordare eficientă ar fi, luând în considerare faptul că încă mai aveţi încredere că e capabil să-şi îndeplinească sarcina atribuită, să-i amintiţi cât este de muncitor şi perseverent. Aţi putea chiar argumenta cu exemple concrete când a avut succes cu sarcini similare. Profesorii, trainerii şi părinţii pot aplica strategia de etichetare pentru a modela comportamente dorite, amintind celorlalţi faptul că sunt consideraţi tipul de persoană care poate duce la

bun sfârşit o astfel de sarcină. Această strategie funcţionează atât pentru adulţi, cât şi pentru copii. De exemplu, un studiu condus de unul dintre autori împreună cu colegii săi a indicat faptul că, atunci când profesorii le spun copiilor că fac parte din categoria elevilor care au grijă de modul cum scriu, aceştia şi-au petrecut mai mult timp liber pentru a exersa scrierea de mână – chiar şi atunci când nu a mai fost nimeni să-i observe.

Şi relaţia dintre o companie şi clienţii săi poate fi îmbunătăţită în acest mod. Poate vă este cunoscut modul în care multe companii aeriene au profitat de acest principiu: când căpitanul navei le spune pasagerilor, la finalul cursei, „Ştim că aveţi multe

companii aeriene dintre care puteţi alege. Vă mulţumim că ne-aţi ales pe noi", acesta foloseşte o variantă a tehnicii etichetării, amintindu-vă implicit că, din moment ce există atât de multe companii, aţi avut un motiv pentru care aţi ales-o tocmai pe aceasta. Inducându-li-se ideea că au încredere în respectiva companie aviatică, pasagerii îşi consolidează convingerea că alegerea lor e cea mai potrivită. În mod similar, puteţi folosi această tehnică pentru a aminti clienţilor că decizia lor de a face afaceri cu compania pe care o reprezentaţi indică încrederea pe care aceştia o au în companie şi în persoana dumneavoastră, că apreciaţi acest lucru şi le veţi răsplăti alegerea.

Amintiţi-vă însă că, oricât de

tentant vi s-ar părea să treceţi de Partea Răului cu această strategie, asemenea tuturor strategiilor de influenţare, şi aceasta trebuie folosită în mod etic – cu alte cuvinte, doar atunci când caracteristica, aitudinea, credinţa sau orice altă etichetă reflectă în mod real abilităţile naturale, experienţele sau personalitatea persoanelor vizate. Bineînţeles, suntem siguri că nici nu v-aţi gândit să utilizaţi această strategie într-o manieră imorală. La urma urmei, simţim că există în dumneavoastră puterea Binelui.

Cum puteţi să vă asiguraţi un sprijin sporit printr-o întrebare simplă?

Orice politician vă poate spune că, în perioada alegerilor, candidaţii se află sub o presiune enormă de a găsi modalităţi prin care nu numai să convingă electoratul de calităţile lor, dar să-şi şi atragă sprijinul votanţilor în ziua alegerilor. Cel puţin în Statele Unite, unii candidaţi investesc din ce în ce mai mulţi bani în campaniile televizate, e-mailuri şi apariţii media, însă candidatul cu adevărat abil – şi probabil cel care va şi câştiga alegerile – se va folosi nu numai de arta, ci şi de ştiinţa persuasiunii.

Un exemplu concret care vine clin campania prezidenţială din 2000, când doar 537 de voturi au înclinat balanţa, scoate în evidenţă faptul că fiecare vot contează. În timpul acestor alegeri revoltătoare, când media şi Statele

Unite s-au concentrat pe nenumăratele controverse, până şi cea mai neînsemnată schimbare a votantului dintr-o direcţie sau alta a avut un impact mare asupra rezultatului final. Ce strategie simplă ar fi trebuit folosită pentru a atrage sprijin electoral de la ambele poluri?

Răspunsul implică chestionarea potenţialilor votanţi în legătură cu prezenţa la vot în ziua alegerilor şi oferirea unei motivaţii a acestei predicţii. Când sociologul Anthony Greenwald şi colegii săi au încercat să utilizeze această tehnică pe potenţialii votanţi în ajunul alegerilor, în rândul celor rugaţi să emită o predicţie s-a înregistrat o creştere a participării de 25 de procente (86,7 procente, comparativ cu 61,5 procente).

Există două etape psihologice importante în această tehnică. Atunci când oamenii sunt rugaţi să emită o predicţie legată de manifestarea unei implicări sociale pe viitor, tind să răspundă afirmativ, deoarece este un mod de a câştiga aprecierea socială în acele circumstanţe. Având în vedere importanţa votului pentru societate, celor chestionaţi le este dificil să se sustragă spunând că şi-au planificat să stea acasă, în faţa televizorului, în loc să se implice într-o activitate ce ţine de responsabilitatea socială. Din acest motiv, nu este o surpriză faptul că potrivit acestui studiu toţi cei rugaţi să facă predicţii legate de participarea lor la vot au pretins că vor vota.

În al doilea rând, cei mai mulţi (dacă nu chiar toţi) au declarat public

că se vor comporta în spirit civic votând şi de aceea vor fi motivaţi să acţioneze aşa cum au pretins că o vor face. Să luăm un alt exemplu: un proprietar de restaurant a redus considerabil numărul clienţilor care făceau o rezervare dar, în final, nu mai veneau, fără să sune pentru anularea rezervării, cerându-i recepţionerului să schimbe fraza adresată clientului atunci când era sunat pentru o rezervare din „Vă rog să sunaţi dacă trebuie să anulaţi rezervarea” în „Sunteţi amabil să sunaţi dacă trebuie să anulaţi rezervarea?”. Bineînţeles, aproape toţi clienţii şi-au luat acest angajament, răspunzând afirmativ la această întrebare. Şi mai important, s-au simţit apoi obligaţi să-şi păstreze promisiunea: rata celor care nu au

sunat pentru anulare a scăzut de la 30 de procente la 10 procente.

În concluzie, o metodă facilă pentru candidaţi de a obţine un sprijin electoral mai consistent este să solicite voluntarilor să-i sune şi să-i întrebe pe potenţialii susţinători dacă vor vota la următoarele alegeri. Dacă cel care sună va completa: „Vă notăm pe lista celor care au răspuns cu «da» şi le vom transmite şi celorlalţi decizia dumneavoastră”, angajamentul conţine trei componente care pot consolida comportamentul civic al persoanei: angajamentul devine voluntar, activ şi public.

Ce lecţie învăţăm şi cum o putem aplica cu succes la locul de muncă şi în comunitatea locală? Să spunem că vă gândiţi să iniţiaţi o campanie de

strângere de fonduri pentru o organizaţie nonprofit pe care o susţineţi, însă nu vreţi să vă implicaţi până când nu sunteţi sigur că veţi primi destule donaţii. Faptul că vă întrebaţi familia, prietenii şi colegii de muncă dacă ar fi dispuşi să doneze nu numai că vă va oferi posibilitatea de a evalua aproximativ ajutorul iniţial, dar va creşte probabilitatea ca persoanele întrebate *să se implice* în cazul în care porniţi campania.

Iată un alt exemplu de utilizare a acestei strategii: imaginaţi-vă că sunteţi coordonatorul unei echipe; ştiţi că succesul unei iniţiative noi nu depinde doar de obţinerea verbală a susţinerii celorlalţi, ci şi de punerea în practică a promisiunii făcute. În loc să le explicaţi membrilor echipei ce beneficii vor

obţine în urma susţinerii unei anumite iniţiative, ar trebui să-i şi întrebaţi dacă vor să susţină o astfel de iniţiativă şi să mizaţi pe un răspuns afirmativ. Apoi le puteţi cere să descrie motivele care i-au determinat să spună „da”.

Indiferent de rolul dumneavoastră, manager, profesor, agent de vânzări, politician sau colector de fonduri, credem că veţi descoperi că utilizarea acestei strategii vă va aduce un alt vot important – votul încrederii în munca dumneavoastră.

17

Care este secretul unei colaborări de durată?

Compania Amway, una dintre cele mai profitabile companii de vânzări

directe din Statele Unite, îşi îndeamnă personalul să crească performanţa la locul de muncă oferindu-i următorul sfat:

Un ultim pont înainte de a începe treaba: stabiliţi-vă un obiectiv şi scrieţi-l pe hârtie. Indiferent care este acesta, lucrul cel mai important este faptul că l-aţi stabilit, astfel că, de-acum înainte, aveţi o ţintă. Există ceva magic în notarea lucrurilor. Aşa că stabiliţi-vă obiectivul şi notaţi-l. După ce l-aţi îndeplinit, fixaţi-vă un alt obiectiv şi notaţi-l. Veţi avea succes.

De ce notarea obiectivelor este atât de eficientă în consolidarea angajamentelor luate, chiar şi atunci când respectivul obiectiv scris nu poate fi văzut şi de altcineva?

Angajamentele care sunt făcute în

mod activ rezistă mai mult decât cele făcute pasiv. Într-un studiu recent privind puterea şi subtilitatea angajamentului făcut în mod activ, sociologii Delia Cioffi şi Randy Garner le-au cerut studenţilor voluntari să implementeze în şcolile locale un proiect de educaţie SIDA. Celor care au primit indicaţii active li s-a spus că, dacă doresc să devină voluntari, trebuie să facă acest lucru completând un formular în care să se angajeze ca participanţi. Pe de altă parte, celor care au primit indicaţii pasive li s-a spus că, dacă doresc să devină voluntari, ar trebui să nu completeze formularul, afirmând că nu doresc să participe.

Cercetătorii au descoperit că procentul celor care au fost de acord să se înscrie ca voluntari nu a fost diferit

în funcţie de instrucţiunile care presupuneau un răspuns activ sau unul pasiv. Totuşi, a existat o diferenţă destul de uimitoare în procentajul celor care au luat cu adevărat parte la program câteva zile mai târziu. Dintre cei al căror acord a fost pasiv, doar 17 procente au participat efectiv, aşa cum promiseseră. Dar cei care au fost de acord să participe prin mijloace active? Dintre ei, 49 de procente şi-au ţinut promisiunea. Dacă facem un total, dintre cei care au apărut la întâlnire aşa cum era programat (74 de procente), majoritatea a fost reprezentată de cei care fuseseră de acord în mod activ să se înscrie voluntari în program.

De ce angajamentele scrise (deci active) au mai mult succes în ceea ce

priveşte participarea reală? Oamenii emit judecăţi în ceea ce-i priveşte, bazate pe observarea propriului comportament şi se evaluează mai bine pe baza acţiunilor decât pe baza pasivităţii. În sprijinul acestei afirmaţii, Cioffi şi Garner au relevat că cei care s-au oferit voluntari în mod activ şi-au motivat deciziile prin personalitatea, caracteristicile, preferinţele şi idealurile lor spre deosebire de cei care s-au oferit voluntari în mod pasiv.

Cum pot influenţa angajamentele active capacitatea dumneavoastră de persuasiune? Să spunem că suntem în acea perioadă a anului când mulţi dintre noi îşi iau în mod tradiţional un anumit angajament – Anul Nou. Notarea şi descrierea în detaliu a angajamentului, precum şi descrierea

paşilor pe care-i veţi face pentru a duce la bun sfârşit obiectivul propus poate să vă fie de mai mare ajutor decât numai stabilirea lui la nivel mental, mai ales dacă apoi veţi arăta prietenilor şi familiei angajamentele scrise.

Dacă sunteţi director de vânzări, rugămintea adresată membrilor echipei departamentului de a nota obiectivele va ajuta la consolidarea angajamentului luat şi va anima activitatea întregii echipe. În mod similar, este de dorit ca în timpul unei şedinţe participanţii să noteze şi apoi să facă publice activităţile pe care şi le-au asumat.

Un exemplu din vânzarea cu amănuntul oferă o altă ilustrare a puterii angajamentelor scrise. Multe magazine le oferă clienţilor posibilitatea de a diviza costul

achiziţionării produselor pe o perioadă de câteva luni sau chiar ani prin crearea unui card de credit sau a altui produs financiar. Vânzătorii cu amănuntul au descoperit că persoanelor care au completat un formular de aplicare le e mai dificil să-şi anuleze angajamentul. Aceste date arată că pentru a consolida angajamentele luate de comun acord cu clienţii şi asociaţii, ar trebui să aranjaţi ca toate părţile implicate să-şi asume un rol activ în completarea unei înţelegeri relevante.

Angajamentele active pot fi utilizate foarte eficient în sistemul de sănătate. În ultimii ani, medicii se plâng că din ce în ce mai mulţi pacienţi nu se mai prezintă la programări.

Într-adevăr, un sondaj de opinie al

Serviciului Naţional de Sănătate a indicat faptul că, într-un singur an, 7 milioane de programări medicale nu au fost onorate de către pacienţi, o cifră impresionantă, care are consecinţe atât la nivel financiar, cât şi medical. Cum ar putea angajamentele active să rezolve această problemă? Când ne programăm următoarea vizită medicală – fie că e vorba despre un control de rutină, fie despre o operaţie importantă – există o practică standard a asistentei sau a administratorului unităţii medicale de a nota data şi perioada următoarei întâlniri pe post-it-uri. Totuşi, în acest fel, rolul pacientului este mai degrabă pasiv decât activ. Pe de altă parte, solicitând acestora să completeze singuri post-it-ul s-ar putea dovedi o strategie ieftină şi eficientă de

reducere a ratei pacienţilor care nu se prezintă la programarea făcută.

În final, ca multe alte abordări descrise în această carte, şi angajamentele active ne pot ajuta în viaţa personală. O acţiune simplă însă importantă din punct de vedere psihologic cum ar fi obţinerea unui angajament activ, scris, din partea copiilor, vecinilor, prietenilor, partenerilor şi chiar din partea noastră poate face deseori diferenţa în influenţarea în mod eficient a altora şi angajarea lor activă.

— I Cum puteţi lupta cu consecvenţa —I folosind consecvenţa?

9

După spusele lui Oscar Wilde,

„Consecvenţa este ultimul refugiu al unui om lipsit de imaginaţie”. Ralph Waldo Emerson, un alt înţelept, spunea „Consecvenţa nesăbuită reprezintă apanajul minţilor înguste”. Şi, în final, Aldous Huxley observa „Singurii oameni cu adevărat consecvenţi sunt morţi”. Oare de ce aceşti autori faimoşi au făcut afirmaţiile de mai sus când erau tineri şi anonimi, şi nu la bătrâneţe, când erau recunoscuţi, şi ce poate însemna acest lucru pentru încercările noastre de a-i influenţa pe alţii?

În ciuda opiniilor acestor autori, aşa cum discutam mai devreme în această carte, oamenii preferă, în general, ca atitudinea lor să fie în acord cu comportamente, afirmaţii, valori şi acţiuni preexistente. Însă cum poate

afecta procesul de îmbătrânire această tendinţă? Împreună cu cercetătoarea Stephanie Brown şi un alt coleg, unul dintre autori a iniţiat un studiu prin care s-a arătat că apetenţa oamenilor pentru consecvenţă creşte odată cu vârsta. Acest aspect nu e surprinzător, deoarece lipsa de consecvenţă poate fi tulburătoare, iar oamenii în vârstă tind să evite mai mult experienţele traumatizante.

Acest rezultat are implicaţii profunde asupra modului în care încercăm să-i influenţăm pe ceilalţi. De exemplu, să presupunem că lucraţi pentru o companie care încearcă să vândă o varietate de produse noi unor clienţi mai maturi.

Studiul demonstrează că acest

grup-ţintă este mai rezistent la schimbare decât altul, deoarece schimbarea îi face pe cei în vârstă să simtă că activităţile lor sunt neconcordante cu angajamentele anterioare. Într-o astfel de situaţie, ar fi foarte bine dacă v-aţi focaliza mesajul pe modul în care achiziţionarea şi utilizarea produsului se leagă de valorile, credinţele şi practicile anterioare ale grupului-ţintă. Aceleaşi învăţăminte pot fi aplicate în alte domenii, cum ar fi convingerea unui angajat vechi dintr-o echipă să schimbe sistemul anterior cu unul nou sau chiar a unui părinte în vârstă să-şi ia medicamentele.

Însă renunţă oamenii chiar atât de uşor la vechile comportamente – doar fiind informaţi că noile atitudini sunt în

concordanţă cu valorile, practicile şi credinţele lor din trecut? Din punctul lor de vedere, a rămâne consecvent acelor decizii este un lucru pozitiv. Şi ştim cu toţii cât de frustrant poate fi să ai de-a face cu oameni care sunt în mod obişnuit inconsecvenţi, care-şi schimbă mereu punctul de vedere, care se lasă uşor influenţaţi de fiecare mesaj pe care-l aud.

A lucra cu astfel de oameni presupune să facem şi altceva în afară de a evidenţia modul în care propunerile noastre sunt în concordanţă cu ceea ce consideră ei că este important. Pentru a ne asigura că mesajul este destul de convingător, trebuie nu numai să îi eliberăm de vechile angajamente, dar şi să evităm să spunem că decizia lor anterioară

este greşită. Poate cel mai eficient mod ar fi să le lăudăm deciziile luate în trecut şi să spunem că au fost luate corect „la momentul respectiv”.

Evidenţierea faptului că alegerile anterioare au fost cele corecte „date fiind informaţiile şi contextul din acea perioadă” îi poate determina să se elibereze de angajamentul trecut şi să fie atenţi la propunerea noastră, fără să se simtă inconsecvenţi şi să aibă sentimentul unor schimbări radicale.

După o astfel de afirmaţie „prepersuasivă”, următorul mesaj, aflat în concordanţă cu practicile, valorile şi convingerile lor anterioare, începe să prindă contur. La fel cum un pictor îşi pregăteşte pânza înainte de a o picta, cum un chirurg îşi aranjează instrumentele înainte de a opera sau un

antrenor îşi pregăteşte echipa, înaintea unui meci, tot astfel şi un mesaj persuasiv necesită o pregătire anterioară. Şi, uneori, o astfel de pregătire presupune nu numai evaluarea modului în care mesajul ar trebui transmis, ci şi o atenţie deosebită acordată mesajelor şi reacţiilor anterioare. După cum spune proverbul, cel mai eficient mod de a călări un cal este *de a merge în direcţia aleasă de acesta.* De-abia după ce v-aţi fixat pe direcţia preferată de cal veţi reuşi să-l mânaţi încet şi cu prudenţă pe drumul ales de dumneavoastră. Dacă încercaţi de prima dată să forţaţi calul să meargă într-o direcţie impusă, vă veţi irosi energia – şi, probabil, veţi dezorienta calul.

— I Ce truc puteţi împrumuta — I de la Benjamin Franklin?

Născut în 1706, Benjamin Franklin este recunoscut ca scriitor, politician, diplomat, om de ştiinţă, publicist, filosof şi inventator de seamă. În calitate de politician, el a „inventat” ideea unei naţiuni americane. Ca diplomat, în timpul revoluţiei americane, el a asigurat alianţa cu Franţa, care a făcut posibilă independenţa. Ca om de ştiinţă, e recunoscut datorită descoperirilor şi teoriilor sale privind electricitatea. Ca inventator, a fost cel care a creat bifocalizarea, contorul de parcurs şi paratrăsnetul. Însă descoperirea strategiei de câştigare a respectului opoziţiei – chiar prin atacarea ei – reprezintă cea mai uluitoare realizare a

sa.

Când Franklin făcea parte din legislatura din Pennsylvania, a fost foarte deranjat de ostilitatea şi opoziţia politică fermă a unui coleg de breaslă. Franklin însuşi explică cel mai bine modul în care a reuşit să-i câştige respectul şi chiar prietenia:

Cum n-am avut drept scop să-i câştig bunăvoinţa prin servicii umile, după un timp, am aplicat o altă metodă. Auzind că deţine în biblioteca personală o carte foarte ciudată şi rară, i-am scris un bilet în care mi-am exprimat dorinţa de a o citi şi l-am întrebat dacă îmi poate face favoarea de a mi-o împrumuta pentru câteva zile. Mi-a trimis-o imediat şi i-am înapoiat-o după aproximativ o săptămână cu un alt bilet în care i-am

mulţumit din inimă pentru gest. Când ne-am reîntâlnit la Cameră.

Mi s-a adresat foarte politicos (lucru pe care nu-l mai făcuse până atunci) şi chiar şi-a exprimat disponibilitatea de a mă servi cu orice ocazie, astfel că am devenit prieteni foarte buni, iar această legătură a durat până la moartea sa. Aceasta este o altă dovadă a unui adevăr exprimat într-o zicală veche, care spune că „Cel care ţi-a făcut o dată o favoare va fi mult mai încântat să o facă din nou decât cel căruia i-ai făcut un serviciu”.

Mulţi ani mai târziu, behavioriştii Jon Jecker şi David Landy au încercat să analizeze dacă Franklin a avut dreptate. Într-un studiu, participanţii au câştigat, într-o competiţie, o sumă

de bani din partea celor care au iniţiat experimentul. Ulterior, experimentatorul a abordat un grup de participanţi întrebându-i dacă ar fi de acord să returneze banii primiţi, întrucât iniţiatorul îşi folosise propriile fonduri şi rămăsese fără resurse financiare. (Aproape toţi participanţii au fost de acord.) Unui alt grup de participanţi nu i s-a solicitat nimic. Toţi participanţii au fost chestionaţi apoi, păstrându-li-se anonimatul în legătură cu cât de mult le-a plăcut experimentatorul.

A fost strategia lui Franklin, indiferent de cât de ilogică pare, dovedită de acest experiment? Da, a fost. Jecker şi Landy au relevat că persoanele rugate să facă respectiva favoare l-au apreciat mai mult pe

experimentator decât cei care n-au fost rugaţi să returneze banii.

Care este motivul? Ştim din alte studii că oamenii pot fi puternic influenţaţi să-şi schimbe atitudinea dacă se folosesc modalităţi care se pliază pe comportamentul lor. Când oponentul lui Franklin s-a văzut făcând o favoare cuiva pentru care nu nutrea niciun sentiment de simpatie, probabil că şi-a spus în sinea sa „De ce îmi schimb felul de-a mă comporta pentru a ajuta o persoană pe care nici măcar n-o plac? La urma urmei, poate că Franklin nu e un om atât de antipatic. Dacă mă gândesc mai bine, poate chiar are ceva calităţi...”.

Strategia lui Franklin se poate aplica şi în alte domenii. Un exemplu ar fi atunci când aveţi nevoie de ajutorul

unui coleg de serviciu, prieten sau vecin care, dintr-un motiv sau altul, nu prea vă simpatizează. S-ar putea să ne vină greu să le solicităm ajutorul deoarece ne temem că acea persoană ne va plăcea şi mai puţin. O tendinţă mai obişnuită este să amânăm solicitarea, probabil prelungind îndeplinirea unei anumite sarcini. Rezultatele acestei cercetări indică faptul că o astfel de ezitare este nefondată.

În cazul unor oameni critici, a le solicita ajutorul poate fi un act de curaj. Însă ţineţi cont de următorul sfat: dacă n-aveţi nimic de oferit din punctul de vedere al comunicării (sau noncomunicării) cu acea persoană, cel mai rău lucru care vi se poate întâmpla este să nu vă alegeţi cu nimic. Chiar nu

aveţi nimic de pierdut.

— I Dacă cereţi puţin

— 20 -, - J—

— I **puteţi obţine mai mult?**

Probabil că persoana care a afirmat pentru prima dată că „Lucrurile bune vin puţin câte puţin” a fost scundă. Indiferent cine a rostit acest aforism, este clar că a înţeles ce înseamnă să gândeşti la scară mare şi să faci paşi mărunţi.

În cuprinsul acestei cărţi am încercat să oferim dovezi ce susţin opinia conform căreia putem să-i convingem în mod etic pe ceilalţi să spună „da”. Însă în anumite situaţii şi contexte, este la fel de important să înţelegem de ce oamenii ne refuză anumite solicitări rezonabile, cum ar fi

cea de a dona fonduri pentru o activitate de caritate.

Împreună cu alţi colegi, unul dintre autori a decis să iniţieze o strângere de fonduri. Ne-am gândit că, atunci când solicităm o donaţie, chiar şi cei care îşi doresc să participe ar putea refuza deoarece nu-şi pot permite să ofere prea mult şi presupun că o sumă mică nu ar ajuta foarte mult cauza. Plecând de la acest raţionament, ne-am gândit că o modalitate de a convinge oamenii să doneze într-o astfel de situaţie ar fi să-i informăm că şi o sumă foarte mică e de ajutor, legitimând astfel contribuţiile minore.

Pentru a testa această ipoteză, asistenţii noştri au mers din uşă în uşă pentru a strânge fonduri pentru Societatea Americană de Luptă

împotriva Cancerului. După ce s-au prezentat, ei i-au întrebat pe subiecţi, „N-aţi vrea să ajutaţi printr-o donaţie?”. Jumătate dintre cei chestionaţi au refuzat. În cazul celeilalte jumătăţi, cercetătorul asistent a adăugat „Chiar şi un bănuţ ajută”.

Când am analizat rezultatele, am descoperit că diminutivul care denumeşte un disc din cupru şi zinc a cântărit cât unul de aur în ceea ce priveşte efectul persuasiv. În concordanţă cu ipoteza noastră, jumătatea convinsă cu „chiar şi un bănuţ ajută” a fost de acord să doneze de două ori mai mult decât ceilalţi (50 de procente *vs* 28,6 procente).

Astfel, studiul indică faptul că, atunci când solicitaţi ajutor de la ceilalţi, strategia de a scoate în

evidenţă ideea că şi o contribuţie mică din partea lor ar fi de folos este eficientă. Totuşi, există oare posibilitatea ca adoptarea strategiei „chiar şi un bănuţ ajută” să aibă efectul unui bumerang? Chiar dacă un număr aproape dublu de oameni au fost de acord să doneze când li s-a spus că şi o contribuţie neînsemnată ar fi de folos cauzei, oare au donat o sumă mai mică decât ar fi dat de obicei sau decât cealaltă jumătate de eşantion din experiment? Pentru a verifica acest posibil neajuns, am analizat sumele donate şi am descoperit cu bucurie că nu există nicio diferenţă în media donaţiei per contribuitor. Acest lucru înseamnă că afirmaţia „chiar şi un bănuţ ajută” ar trebui utilizată în locul solicitării standard, nu numai datorită

numărului de oameni care donează, ci şi datorită sumei totale adunate în urma fiecărei cereri. De exemplu, în studiul nostru, pentru fiecare sută de oameni abordaţi am colectat 72 dolari din donaţiile primei jumătăţi, comparativ cu 44 dolari colectaţi de la a doua jumătate.

Există câteva aplicaţii ale tehnicii „chiar şi un bănuţ ajută" şi la locul de muncă. Pentru cei angajaţi într-un proiect comun, „chiar şi o oră din timpul vostru ar fi de folos". Pentru un coleg al cărui scris de mână este indescifrabil, „puţină claritate ar ajuta". Pentru un potenţial client ocupat ale cărui nevoi ar trebui mai bine înţelese, „chiar şi un telefon scurt ar ajuta". Şansele sunt ca acest mic pas, făcut în direcţia potrivită, să nu se dovedească

chiar atât de mic.

— I Un preţ de pornire mic sau mare?

— I Ce anume îi determină pe oameni să cumpere?

Cum poate o gumă mestecată de Britney Spears, o placă comemorativă Papa Smurf sau un arătător cu laser stricat să ne înveţe modul în care putem vinde eficient bunuri şi servicii printr-un proces de licitaţie competitiv? Ne-ar fi de mare ajutor o examinare a felului în care oamenii îşi expun „comorile” pe eBay.

EBay Inc. Este o companie care administrează site-ul ebay.com, un website public de vânzări directe, unde oamenii şi companiile cumpără şi vând bunuri şi servicii în toată lumea. A fost

fondat în 1995 în San José, California, de către un programator pe nume Pierre Omidyar, care conducea o firmă de consultanţă numită Echo Bay Technology Group. Când a vrut să-şi înregistreze site-ul grupului de consultanţă, a descoperit că echobay.com era deja luat de o companie de exploatare a aurului, astfel că a prescurat denumirea firmei şi aşa s-a născut ebay.com. Primul obiect care a fost promovat pe eBay a fost un arătător cu laser stricat, pe care l-a vândut cu 14,83 dolari. Uimit că cineva ar putea cumpăra un astfel de obiect, l-a contactat pe licitatorul câştigător şi l-a întrebat dacă este conştient că arătătorul este stricat. În replică, cumpărătorul i-a explicat: „Colectez arătătoare cu laser stricate”.

În anul 2006, eBay a înregistrat aproximativ 6 milioane de dolari din vânzările pe site, deşi acum poţi cumpăra de acolo aproape orice îţi poţi imagina – şi uneori obiecte care depăşesc imaginaţia oricui. În ultimii ani, chiar sigla originală a Hollywoodului şi una din maşinăriile vechi din Channel Tunnel au fost scoase la licitaţie pe eBay. Un bărbat din Arizona a reuşit să-şi vândă chitara virtuală mult lăudată la preţul de 5,50 dolari, cu toate că a evidenţiat faptul că, în realitate, licitatorii nu cumpărau nimic, iar în anul 2005 soţia revoltată a unui jocheu englez a vândut mult iubita maşină sport Lotus Esprit a soţului pentru un preţ „Cumpără Acum” de 50 de cenţi, după ce l-a auzit la radio cum

flirta cu un model de succes. Maşina s-a vândut în cinci minute.

Ebay.com a adoptat un model evident de afaceri de mare succes, care are la bază licitarea directă pe site. De fapt, multe alte companii au adoptat modele similare folosind procese şi sisteme de licitare online pentru a atrage furnizori şi a alege vânzători. Datorită similarităţii inerente dintre procedurile de licitare în direct şi un proces de licitaţie competitiv al unei firme, observarea modului în care vânzătorii îşi vând eficient marfa pe website-uri ca eBay ne poate învăţa cum să administrăm în mod optim participarea unei companii la o licitaţie.

Behavioristul Gillian Ku şi colegii ei au sugerat faptul că, atunci când preţul de pornire al unui obiect este

ridicat, potenţialul cumpărător ar putea crede că valorează mai mult decât dacă preţul de start ar fi mai mic. Totuşi, şi-au pus serios întrebarea dacă creşterea valorii percepute care vine odată cu un preţ iniţial ridicat conduce într-un final la un preţ de vânzare mai crescut. Ei au sugerat că un preţ de pornire mai mic ar duce la un preţ final de vânzare mai mare din trei motive.

În primul rând, datorită faptului că preţurile de pornire pentru scoaterea la licitaţie acţionează ca un fel de poartă de intrare, un preţ iniţial mai scăzut este mai eficient în încurajarea participării a cât mai mulţi oameni la procesul de licitare a unui obiect. În al doilea rând, creşterea traficului – reflectat în numărul total de licitări, precum şi în numărul de licitatori –

creat de aceste preţuri iniţiale mai scăzute acţionează ca o dovadă socială pentru potenţialii licitatori. Cu alte cuvinte, potenţialii clienţi care sunt interesaţi de un obiect ce are un preţ de pornire scăzut vor considera că respectivul obiect este valoros datorită faptului că multe persoane licitează pentru el, iar această recunoaştere îi va stimula să se alăture actului licitării. În al treilea rând, cei care licitează pentru obiecte cu un preţ de pornire scăzut, mai ales cei care intră printre primii, vor petrece mai mult timp şi vor depune mai mult efort pentru actualizarea licitării; vrând să-şi justifice timpul şi energia consumată deja în procesul de licitaţie, e foarte probabil ca aceştia să rămână până la capăt în competiţie, continuând să

liciteze şi să crească şi mai mult oferta.

Rezultatele acestui studiu sugerează faptul că, dacă afacerea dumneavoastră presupune să oferiţi bunuri sau servicii printr-un proces de licitaţie competitivă, începerea licitaţiei la un preţ destul de scăzut poate reprezenta un mod de a creşte preţul final de vânzare. Totuşi, mai există un aspect important de luat în considerare: cercetătorii au descoperit că principiul dovezii sociale a fost un factor decisiv în creşterea eficienţei preţului iniţial scăzut. Astfel, dacă traficul pentru un anumit obiect este limitat (de exemplu, scrierea greşită a numelui unui produs de pe eBay care reduce numărul potenţialilor clienţi care ar putea găsi obiectul printr-o căutare clasică), preţul iniţial scăzut

este mai puţin eficient. Ideea este că un preţ de pornire mai scăzut poate fi mai stimulativ atunci când există posibilitatea ca mulţi cumpărători să dorească produsele, dar e la fel de posibil ca preţul să fie foarte puţin eficient atunci când licitaţia este limitată doar la două părţi.

Deşi punerea acestui principiu în practică s-ar putea să nu vă aducă milioane de dolari pentru wigdet-urile companiei sau colecţia antică de degetare a familiei, cel puţin v-ar putea ajuta să câştigaţi banii necesari licitării pentru acea chitară virtuală, dacă ea va mai fi scoasă la vânzare.

— I Cum puteţi ieşi în evidenţă —I fără să fiţi perceput negativ?

Dacă sunteţi ca toţi ceilalţi

oameni, atunci când vă pricepeţi foarte bine la un subiect, doriţi să vă etalaţi cunoştinţele tuturor. Însă chiar şi atunci când sunteţi în măsură să vă recomandaţi ca o autoritate în domeniu, trebuie să luaţi în considerare o problemă: în încercarea de a transmite celorlalţi punctul dumneavoastră de vedere ca expert şi de a le câştiga încrederea, s-ar putea să fiţi perceput drept lăudăros şi plin de sine. Ca rezultat, ceilalţi s-ar putea să vă simpatizeze mai puţin şi chiar să aibă tendinţa să nu vă urmeze sfaturile. Dacă această atitudine nu este de dorit, ce poate face un adevărat expert în acest caz?

O opţiune ar fi să rugaţi pe altcineva să vorbească în numele dumneavoastră. Această abordare este

de multă vreme general acceptată de oratori, autori, artişti şi alţi oameni care lucrează în comunicarea cu publicul. Faptul că altcineva vă transmite opiniile avizate celorlalţi va face minuni în convingerea că ar trebui să asculte ceea ce doriţi să spuneţi, evitând, în acelaşi timp, dezavantajele autopromovării. E de preferat ca această persoană să creadă cu adevărat în abilităţile şi cunoştinţele dumneavoastră şi să se ofere să le spună şi celorlalţi cât de bine intenţionat sunteţi în dorinţa de a face lumea mai bună. Dacă nu, puteţi apela la un reprezentant plătit.

Însă nu vor deveni ceilalţi suspicioşi când vor afla că persoana care vă ridică în slăvi este plătită să facă acest lucru?

Nu şi dacă oamenii fac una dintre cele mai frecvente greşeli, pe care sociologii o numesc deseori eroarea fundamentală de atribuire: când observăm comportamentul altora, avem tendinţa uneori să nu luăm în considerare rolul factorilor situaţionali (de exemplu, banii) în modelarea comportamentală a unei persoane.

Într-o serie de studii iniţiate de unul dintre autori, cercetătorul Jeffrey Pfeffer şi doi colegi, s-a demonstrat că oamenii nu ţin cont de această informaţie atât cât ar trebui, ceea ce înseamnă că plătirea unui intermediar care să vă prezinte abilităţile este o formă eficientă de persuasiune. Într-unul din aceste studii, participanţii au fost rugaţi să îşi imagineze că sunt

directori editoriali ai unei edituri, care trebuie să negocieze cu un autor recunoscut şi cu mare succes la public. Subiecţilor li s-a cerut să citească extrase din propunerea editorială a cărţii. Un grup a citit fragmente care evidenţiau realizările autorului scrise de agentul literar al autorului, în timp ce ai doilea grup a citit comentarii identice semnate de autor. Rezultatele au demonstrat ipoteza noastră: participanţii i-au acordat mai mult credit autorului aproape din toate punctele de vedere – mai ales al simpatiei – atunci când laudele au venit de la agentul său, comparativ cu situaţia în care autorul însuşi şi-a etalat calităţile.

Acest studiu confirmă faptul că utilizarea unei a treia părţi care să

vorbească în numele dumneavoastră poate reprezenta o strategie de mare succes atunci când doriţi să vă evidenţiaţi talentul într-un anumit domeniu. (De fapt, atunci când este posibil, această persoană ar trebui să negocieze pentru dumneavoastră condiţiile şi remunerarea din contract.) De asemenea, vă recomandăm ca atunci când aveţi ceva de prezentat unor oameni care nu vă cunosc foarte bine, să stabiliţi ca altcineva să vă facă cunoştinţă cu publicul. Una dintre cele mai eficiente modalităţi de a face acest lucru este să aveţi pregătită o scurtă biografie scrisă de dumneavoastră. Nu trebuie să fie prea detaliată, însă ar trebui să conţină măcar câteva informaţii despre cunoştinţele, pregătirea sau educaţia

dumneavoastră, aspecte care vorbesc despre calificarea pe care o aveţi într-un anumit domeniu. Puteţi include şi exemple ale unor succese pe care le-aţi înregistrat în domeniul respectiv.

Recent, unul dintre autori a avut ocazia să lucreze cu o agenţie imobiliară care folosea această strategie cu maximă eficienţă. Respectiva firmă dispunea atât de un departament de vânzări, cât şi de unul de închirieri. Astfel, clienţii care sunau vorbeau iniţial cu o secretară care, după ce afla de care departament erau interesaţi, spunea „Am înţeles, departamentul de închirieri, ar trebui să vorbiţi cu Sandra” sau „Doriţi cu departamentul de vânzări – vă fac legătura cu Peter”.

Urmându-ne sfatul de a le face

altfel legătura colegilor ei cu clienţii, secretara nu numai că le recomandă cu care dintre colegii ei să ia legătura, însă le oferă detalii în plus privind profesionalismul persoanei indicate. Celor care doresc mai multe informaţii despre închirieri li se spune acum „Aha, departamentul de închirieri, ar trebui să luaţi legătura cu Sandra care are 15 ani de experienţă în domeniul închirierii de proprietăţi în acest cartier. Vă fac imediat legătura”. În mod similar, clienţilor care doresc mai multe informaţii despre vânzarea proprietăţii li se spune „Vă fac legătura cu Peter, şeful departamentului. Peter are 20 de ani experienţă în domeniul vânzărilor de proprietăţi; de fapt, de curând a vândut o proprietate asemănătoare cu a dumneavoastră”.

Există patru trăsături importante ale acestei schimbări. În primul rând, tot ceea ce spune secretara clienţilor despre experienţa „colegilor" este adevărat. Sandra chiar are 15 ani de experienţă, iar Peter este unul dintre cei mai profesionişti agenţi de vânzări. Însă dacă Peter sau Sandra le-ar împărtăşi înşişi clienţilor acest lucru, ar putea părea lăudăroşi şi încrezuţi şi, drept consecinţă, puterea lor de convingere ar scădea. În al doilea rând, nu pare să conteze faptul că Sandra şi Peter sunt prezentaţi de cineva care are clar legătură cu ei, ambii fiind avantajaţi în mod evident de acest lucru. Al treilea aspect important este eficienţa. Sandra, Peter şi colegii lor au raportat o creştere semnificativă a numărului de întâlniri generate de

această strategie, comparativ cu perioada în care nu exista un intermediar care să-i prezinte. Iată şi al patrulea aspect: strategia nu costă nimic. Toată lumea cunoştea profesionalismul şi experienţa agenţiei. Toată lumea, mai puţin cei mai importanţi dintre toţi – potenţialii clienţi ai companiei.

Dar dacă strategia de a fi prezentat de altcineva nu poate fi pusă în practică? Mai există şi o altă modalitate subtilă prin care să vă demonstraţi competenţa fără să pară că vă lăudaţi? Da, există. Să luăm un exemplu, unul dintre autori a fost abordat de un grup de asistenţi medicali nemulţumiţi de faptul că pacienţii lor neglijau anumite exerciţii necesare îmbunătăţirii sănătăţii.

Indiferent de cât de mult încercau să-i convingă de necesitatea acestor exerciţii, pacienţii le urmau foarte rar sfatul. Când am cerut să vedem cabinetul medical, un lucru ne-a atras imediat atenţia: pe pereţi nu exista nicio recomandare – de fapt, nicăieri în toată încăperea. După ce i-am sfătuit să afişeze diplomele de acreditare în locuri vizibile pentru pacienţi, asistenţii au raportat o îmbunătăţire considerabilă a relaţiei dintre ei şi clienţi. Ce învăţăm din asta? Afişaţi-vă diplomele, certificatele şi premiile pentru a fi văzute de cei pe care doriţi să-i convingeţi. Ele au fost obţinute pe merit şi vă vor ajuta, la rândul lor, să câştigaţi încrederea celorlalţi.

— I Ce riscaţi dacă sunteţi

— 23—

— I cea mai inteligentă persoană dintr-o încăpere?

Când beau prea mult, clienţii fideli ai puburilor spun tot felul de poveşti dubioase. „Am avut o relaţie cu un supermodel, înainte să devină faimoasă”. Da, cu siguranţă. „Aş fi putut câştiga lupta, dar n-am vrut să-l rănesc pe celălalt bărbat”. Aham. Sau „Aş fi jucat în echipa de fotbal a Angliei, însă o bătătură a pus capăt carierei mele sportive”. Siiigur!

Însă într-o seară friguroasă şi mohorâtă de februarie a anului 1953, doi domni au intrat în barul Eagle din Cambridge şi, după ce au comandat de băut, unul dintre ei le-a spus celorlalţi clienţi ceea ce părea a fi cea mai gogonată poveste spusă vreodată: „Am

descoperit secretul vieţii”.

Deşi afirmaţia poate părea lăudăroasă şi arogantă, ea s-a dovedit reală. În acea dimineaţă, James Watson şi Francis Crick descoperiseră, cu adevărat, secretul vieţii: este vorba despre spirala dublă a structurii ADN, materialul biologic care poartă informaţia genetică a vieţii.

La a cincisprezecea aniversare a ceea ce ar putea fi numit cea mai importantă descoperire a contemporaneităţii, Watson a dat un interviu legat de această realizare monumentală. Interviul urmărea să analizeze acele aspecte ale muncii lui Watson şi Crick care conduseseră la descoperirea structurii ADN înainte ca alţi reputaţi oameni de ştiinţă să aibă ocazia s-o facă.

La început, Watson a enumerat un set de factori deloc surprinzători: a fost fundamental ca el şi Crick să identifice problema cea mai importantă de abordat. Ambii erau pasionaţi de munca lor; ambii şi-au unit forţele pentru a duce la bun sfârşit ce şi-au propus. Au fost deschişi la abordări care depăşeau aria lor de cunoaştere. Dar în final a mai adăugat un motiv al succesului lor, absolut surprinzător. El şi Crick spărseseră codul indescifrabil al ADN-ului în primul rând pentru că nu erau cei mai inteligenţi oameni de ştiinţă care căutau soluţia.

Cum adică? Cum se poate ca, aşa cum a pretins Watson, a vă considera cel mai inteligent om care ia decizii, cel mai deştept individ dintre cei prezenţi

să fie una dintre cele mai periculoase ipostaze? Există oare riscuri ascunse atunci când vă consideraţi cea mai inteligentă persoană dintr-o încăpere?

Watson a continuat să explice în interviu faptul că persoana cea mai inteligentă care a lucrat la proiect a fost Rosalind Franklin, un om de ştiinţă stabilit în acel moment la Paris: „Rosalind era atât de inteligentă încât rareori cerea sfaturi. Iar dacă te consideri cel mai deştept om dintr-o încăpere, atunci dai de probleme”.

Spusele lui Watson evidenţiază o greşeală comună pe care o întâlnim deseori la mulţi dintre conducătorii bine intenţionaţi. Liderii din companii care se confruntă cu o anumită problemă – de exemplu, modul cel mai eficient de stabilire a paşilor vânzării

unui produs unui posibil client sau cea mai eficientă campanie de strângere de fonduri pentru o asociaţie părinţi-profesori – ar trebui să colaboreze cu ceilalţi membri ai echipei pentru îndeplinirea obiectivului, chiar dacă sunt cei mai bine pregătiţi, mai experimentaţi sau mai abili din grupul de lucru. A nu face acest lucru se poate dovedi nesăbuit. Într-adevăr, behavioristul Patrick Laughlin şi colegii săi au demonstrat că implicarea şi rezultatele grupurilor care cooperează pentru rezolvarea unei probleme nu numai că sunt mai bune decât ale unui individ care lucrează singur, ci chiar mai bune decât ale unui conducător de grup care nu-şi implică echipa. De foarte multe ori, liderii care, în baza unei experienţe, abilităţi şi înţelepciuni

mai vaste se consideră cei mai capabili din grup, evită să solicite ajutorul echipei lor de lucru în rezolvarea problemei.

Studiul iniţiat de Laughlin şi colegii săi ne arată de ce liderul cel mai bun care lucrează singur va fi depăşit de o echipă mai puţin experimentată, dar care colaborează pentru atingerea obiectivului. În primul rând, cel care ia decizii de unul singur nu poate egala diversitatea de cunoştinţe şi perspective dintr-o echipă. Implicarea celorlalţi poate stimula concentrarea, lucru care nu se poate realiza printr-o muncă individuală. Cu toţii ne amintim cazuri în care am avut o revelaţie în urma comentariului unui coleg care n-a rezolvat problema în sine, dar ne-a oferit un indiciu. În al doilea rând, cel

care caută rezolvarea singur pierde un alt avantaj important – puterea procesării în paralel. În timp ce într-o echipă se pot distribui sarcini de rezolvare a problemei membrilor care o formează, cel care lucrează singur trebuie să îndeplinească fiecare sarcină în mod secvenţial.

Însă nu implică şi colaborarea nişte riscuri? La urma urmei, deciziile luate de comisii sunt cunoscute pentru performanţa lor scăzută. Având în vedere acest lucru, recomandarea noastră este să nu implementaţi o strategie pe bază de voturi pentru a ajunge la un rezultat; de fapt, vă sfătuim să nu optaţi pentru decizii în grup deloc. Ultimul cuvânt trebuie să fie întotdeauna al liderului. Ceea ce ar trebui să aplice conducătorii este

procesul de căutare a inputului la nivelul echipei. Iar cei care dezvoltă inputul grupului de lucru pot obţine un rezultat mai satisfăcător; în plus, relaţiile şi raporturile cu echipa vor deveni mai strânse, ceea ce va întări colaborarea şi influenţa pe viitor. Dar nu există cumva riscul unor orgolii rănite şi al pierderii motivaţiei dacă ideea unui membru al echipei va fi respinsă? Atât timp cât liderul aduce asigurări grupului că fiecare punct de vedere va fi luat în considerare, acest risc n-ar trebui să apară. Şi chiar dacă construirea unei echipe de oameni antrenaţi să colaboreze nu vă oferă ocazia să declaraţi, aşa cum au făcut Watson şi Crick, că aţi „descoperit secretul vieţii”, v-ar putea ajuta să descoperiţi secretul descătuşării

adevăratului potenţial individual şi de grup.

24

Ce puteţi învaţa din secretele „autorităţii”?

În afara pericolului de a vă considera cel mai experimentat din echipă, mai există o situaţie la fel de periculoasă (sau chiar mai periculoasă) – aceea de a fi privit de alţii drept cea mai inteligentă sau mai experimentată persoană din încăpere. Acest lucru devine extrem de important atunci când încăperea este carlinga unui avion, iar liderul în discuţie este pilotul.

Considerăm ca exemplu următorul schimb de replici înregistrat în timpul zborului Air Florida, chiar înainte ca

avionul să se prăbuşească în râul îngheţat Potomac de lângă Washington, DE, în anul 1982:

Copilotul: Hai să verificăm din nou gheaţa de pe aripi pentru că am stat aici ceva timp. Căpitanul: Nu. Trebuie să plecăm imediat. Copilotul: [Referindu-se la un instrument în momentul în care se pregăteau să decoleze] Nu pare în regulă, nu-i aşa?

Of, chiar nu este în regulă. Căpitanul: Ba este. Copilotul: Da, probabil ai dreptate.

[Sunetul avionului care încearcă fără succes să ia altitudine]

Copilotul: Larry, ne prăbuşim. Căpitanul: Îmi dau seama.

[Sunetul impactului în care au murit căpitanul, copilotul şi încă 76 de

oameni]

Acesta este unul dintre exemplele tragice ale modului în care membrii unei echipe se înclină în faţa statutului de lider al unei persoane cu autoritate şi experienţă. De asemenea, relevă că liderii nu conştientizează uneori influenţa pe care statutul şi profesionalismul lor recunoscute o au asupra celor din jur. Numit *captainitis* („căpitănită”), acest tip de comportament se traduce prin pasivitatea uneori cu consecinţe letale adoptată de membrii unei echipe atunci când căpitanul de zbor ia o decizie vădit incorectă. Cei care investighează accidente au înregistrat în mod repetat situaţii catastrofale provocate de o eroare evidentă a comandantului unei aeronave care nu a fost corectat de un

alt membru al echipajului.

Acest tip de comportament nu este întâlnit doar în cazul călătoriilor cu avionul. Într-o serie de studii, cercetătorii au testat consimţământul asistentelor medicale calificate de a renunţa la responsabilităţile profesionale faţă de pacienţi atunci când „şeful” – medicul de gardă – a dat un ordin. Pentru a testa ipoteza, cercetătorul în psihologie Charles Hofling a dat telefoane la 22 de asistente medicale de la spitale diferite. Cel care a sunat s-a prezentat drept medic şi i-a spus asistentei să administreze 20 de mg de Astrogen unui pacient anume. În 95% dintre situaţii, asistenta s-a dus direct la dulapul cu medicamente şi s-a apropiat de pacient pentru a i-l administra, deşi

Astrogenul nu este autorizat în spitale, iar cele 20 de mg prescrise depăşesc de două ori doza zilnică recomandată.

Centralizând aceste rezultate, cercetătorii au tras o concluzie importantă. În unităţile medicale pline de pacienţi, se presupune că multitudinea de „abilităţi profesionale” (medici, asistente, farmacişti) se suprapun pentru asigurarea celor mai corecte decizii, însă la o analiză mai atentă, doar una dintre minţile strălucite contează cu adevărat. În acest studiu, asistentele medicale au renunţat la experienţă şi profesionalism şi s-au lăsat la mâna medicului. Într-o astfel de situaţie, comportamentul asistentelor este de înţeles. Medicul de gardă este atât în exerciţiul funcţiunii, cât şi o autoritate în faţa lor. Cu alte

cuvinte, el este cel care ia decizii şi, în consecinţă, are puterea de a penaliza personalul care nu îi respectă deciziile; iar medicul are o pregătire medicală superioară care face ca el să fie privit de cei din jurul său drept un expert în domeniu. În această situaţie, n-ar trebui să fim surprinşi atunci când personalul medical nu refuză să aplice un tratament recomandat de doctor.

Liderii ar trebui să ţină cont de aceste aspecte, nu numai pentru a se proteja atunci când vor fi internaţi în spital, dar şi când se află la lucru sau fac parte dintr-un consiliu care trebuie să ia o decizie importantă. Când şefii nu cer păreri de la membrii echipei lor, se poate crea un cerc vicios, ducând la decizii şi alegeri greşite şi deseori la erori care puteau fi evitate. Fie că

sunteţi antrenorul unei echipe sportive, membru al unui comitet de conducere, proprietarul unei mici afaceri sau director executiv al unei corporaţii multinaţionale, conducerea colectivă bazată pe colaborare poate reprezenta cheia succesului. O mică corecţie venită din partea grupului nu strică. Amintiţi-vă să vă testaţi ego-ul la intrarea în sala de consiliu, carlingă sau spital.

— I Cum pot unele întâlniri de grup —I să ducă la dezastre?

Explorarea spaţiului cosmic a fost marcată pentru totdeauna de două zile negre. Pe 1 februarie 2003, naveta spaţială americană Columbia s-a dezintegrat înainte să reintre în atmosfera pământului, iar pe 28 ianuarie 1986 naveta spaţială

americană Challenger a explodat în timpul lansării. Ambele dezastre s-au soldat cu moartea celor şapte membri ai echipajului. Deşi cauza fiecărei tragedii – în prima situaţie avarierea marginii superioare a aripii stângi a navetei, iar în a doua cedarea unui inel de etanşare în formă de o de pe auxiliara de decolare – a fost diferită, o examinare atentă a acestor eşecuri sugerează aceeaşi cauză principală: deficienţele NASA din sectorul de decizie. Ce lecţii pot fi învăţate din aceste tragedii şi cum putem institui la locul de muncă obiceiul de a permite celorlalţi *să ne convingă* că am greşit?

Pentru a înţelege de la bun început modul cum au fost provocate dezastrele, fiţi atent la următorul schimb de replici dintre un investigator

al accidentului Columbiei şi preşedinta echipei manageriale a misiunii spaţiale:

Investigatorul: Ca manager, cum cântăriţi opiniile contradictorii ale echipajului? Preşedinta: Păi, când aflu despre ele…

Investigatorul: S-ar putea ca, din cauza naturii lor, să nu ajungă la dumneavoastră… ce tehnici folosiţi pentru a le afla?

Preşedinta n-a ştiut să răspundă.

În cazul dezastrului Columbia, managerii au ignorat apelul subordonaţilor de a cere Departamentului de Apărare permisiunea de utilizare a sateliţilor de spionaj pentru a fotografia eventualele zone avariate ale navei. În cazul Challenger, managerii n-au luat în

seamă avertismentele inginerilor asupra faptului că vremea rece din ziua lansării ar putea cauza avarierea inelului de etanşare. Care sunt factorii ce conduc la luarea unor astfel de decizii eronate?

Examinând eşecurile din lumea reală cauzate de decizii greşite, cum ar fi scandalul Watergate declanşat de Nixon şi atacul lansat de Kennedy în Golful Porcilor, psihologul social Irving Janis a dezvoltat o teorie legată de motivul pentru care grupurile iau decizii greşit – „gândirea de grup”, un concept lansat de jurnalistul William H. Whyte. Gândirea de grup reprezintă un tip de luare de decizii de către membrii unei echipe în rândul cărora se manifestă o mai mare nevoie de a se înţelege şi a cădea de acord decât de a

căuta puncte de vedere şi a evalua alternative şi idei. Acest fenomen este deseori stimulat de dorinţa de coeziune, de izolare faţă de influenţele exterioare şi de lideri autoritari care-şi fac cunoscute opiniile – factori prezenţi la diferite niveluri în multe companii. Aceştia creează deseori o presiune asupra celorlalţi, producându-se o conformare cu punctul de vedere al liderului. De asemenea, aceşti factori pot conduce la o tendinţă de cenzurare a punctelor de vedere opuse şi ocolirea liderilor, creând falsa impresie că membrii grupului sunt în totalitate de acord unul cu celălalt şi că punctele de vedere exprimate în afara grupului sunt inferioare celor din interior. Rezultatul este un proces deficitar de luare a deciziilor şi dezbateri lacunare, deseori

caracterizate de o evaluare incompletă a alternativelor.

Un proces de căutare a informaţiilor distorsionat şi incapacitatea de a evalua riscurile deciziilor luate de liderii grupului.

Ce paşi trebuie realizaţi pentru a evita astfel de luări de decizii incorecte? Luarea unei decizii în cadrul unui grup poate fi îmbunătăţită prin promovarea spiritului critic şi a scepticismului în ceea ce priveşte toate punctele de vedere, mai ales asupra celor promovate de liderii grupului. Conducătorii talentaţi ar trebui să ceară întotdeauna părerea celorlalţi înainte de a-şi face cunoscută propria poziţie, asigurându-se astfel că au acces la gândirea, opiniile şi

perspicacitatea întregii echipe, şi nu doar la a celor care spun liderilor doar ce vor să audă.

Pentru a implementa cu maximă eficienţă această strategie, liderii ar trebui să creeze o atmosferă deschisă şi onestă, în care opiniile individuale să fie primite cu entuziasm şi luate în calcul fără frica de penalizare. Un lucru extrem de important este ca şi atunci când o decizie a fost deja luată, grupul să fie reconvocat pentru a dezbate pe marginea eventualelor îndoieli pe care subalternii încă le mai au în ceea ce priveşte respectiva decizie. În plus, este esenţial să fie chemaţi şi experţi din afara echipei, care sunt mai puţin subiectivi în evaluarea ideilor. Acest lucru se poate dovedi foarte eficient mai ales când se consideră că analiza

internă este obtuză, fiind mărginită de tendinţa grupului de a spune doar ceea ce este deja ştiut în acea organizaţie. Pentru o mai bună înţelegere a aspectelor ascunse, care ar putea fi de folos, este necesar un punct de vedere extern.

Pe scurt, uneori este important ca membrii echipei să ne spună „nu” pentru a creşte probabilitatea să obţinem acordul de la cei pe care încercăm să-i convingem să adopte o anumită decizie de grup.

— I Cine este mai convingător:

— 26—

— 1 avocatul diavolului sau contestatarul adevărat?

De aproape patru secole, Biserica Romano-Catolică se bazează pe

avocatus diaboli sau avocatul diavolului pentru a cerceta şi a prezenta în faţa Bisericii toate aspectele negative ale vieţii şi munca unei persoane propuse pentru canonizare. Acest efort ce poate fi numit o sârguinţă sfântă constă în dezvăluirea tuturor informaţiilor nefavorabile canonizării şi prezentarea lor conducerii Bisericii, procesul de luare a deciziilor devenind mai acurat şi având avantajul diversităţii ideilor, perspectivelor şi surselor de informare.

Oricine lucrează în lumea afacerilor ştie că termenii *afacere* şi *sfinţenie* nu sunt complementari. Totuşi, managerii unor afaceri ar putea trage învăţăminte importante din procedura avocatului diavolului. Când se pare că toată lumea dintr-o echipă este, iniţial, de acord cu o problemă,

„avocatul diavolului” poate încuraja punctele de vedere alternative. Acest instrument devine şi mai util când ne gândim la potenţialele efecte devastatoare ale gândirii de grup, în care opinia majoritară este adoptată cu şi mai multă îndârjire, cu cât este mai des discutată.

Psihologii sociali au relevat deja de ceva timp faptul că un singur opozant dintr-un anumit grup este de ajuns pentru a anima creativitatea şi complexitatea gândirii colective. Însă.

Până de curând, s-au iniţiat puţine studii pe tema noncon-formismului. Sunt oare avocaţii diavolului – pseudoopozanţii – mai buni sau mai răi decât opozanţii veritabili în ceea ce priveşte îmbunătăţirea abilităţilor de a

rezolva o problemă într-un grup în care „se gândeşte la fel”?

Rezultatele unui studiu condus de psihologul social Charlan Nemeth şi colegii săi sugerează faptul că, prin comparaţie cu un opozant autentic, o persoană căreia i se cere să joace rolul avocatului diavolului va fi mai puţin eficientă în stimularea creativităţii membrilor unui grup. Cercetătorii relevă că majoritatea membrilor vor percepe mai bine argumentele şi luările de poziţie ale unui adevărat contestatar. Pe de altă parte, punctul de vedere al avocatului diavolului pare să nu fie conform cu al celorlalţi doar de dragul de a fi în opoziţie. Când un întreg grup se confruntă cu o persoană aflată într-un dezacord veridic cu membrii echipei, aceştia încearcă să

înţeleagă de ce contestatarul este atât de devotat părerilor sale. Astfel, ei vor înţelege mai bine problema şi o vor privi cu mai multă toleranţă.

Demonstrează acest lucru faptul că avocatul diavolului este inutil? În anii ’80, Papa Ioan Paul al II-lea a eliminat pentru totdeauna utilizarea acestuia în practicile Bisericii Catolice. Într-adevăr, există dovezi ale faptului că experimentarea practicii avocatului diavolului are puterea mai degrabă de *a întări* decât de a slăbi încrederea majorităţii membrilor în punctul lor de vedere iniţial, probabil pentru că ei consideră că au ţinut deja cont – şi, deci, au eliminat – toate celelalte alternative. Asta nu înseamnă că nu există niciun beneficiu al utilizării acestei practici. Avocaţii diavolului pot

fi folositori pentru a atrage atenţia celorlalţi asupra ideilor, perspectivelor şi informaţiilor alternative, atât timp cât majoritatea ia în considerare aceste alternative fără prejudecăţi.

Însă, ţinând cont de rezultatele acestui studiu, cea mai bună politică pe care o pot adopta liderii este să creeze şi să sprijine o atmosferă de lucru în care colegii şi subordonaţii să fie încurajaţi să-şi exprime liber punctul de vedere chiar dacă e diferit de al celorlalţi. Acest lucru ar putea conduce la soluţii mai inovatoare la probleme complexe, şi la o stare de spirit mai bună a angajaţilor (atât timp cât disensiunile rămân la nivel profesional, şi nu personal) şi ar putea, într-un final, stimula creşterea profiturilor. În situaţiile când deciziile au implicaţii pe

termen lung, care necesită o perioadă mai mare de timp pentru a fi puse în aplicare, ar trebui să se ţină cont şi de părerile adevăraţilor contestatari. Prin încurajarea celor care încearcă să ne convingă cu entuziasm că e posibil s-o fi luat într-o direcţie greşită, putem distinge mai bine un argument veridic, de unul simulat, creând, astfel, premisele luării unor decizii corecte şi transmiterii unor mesaje cu maximă eficienţă.

— I Când poate calea cea bună

— 27—

— I **să devină cea greşită?**

Putere. Curaj. Determinare. Loialitate. Altruism. Unii consideră că pompierii ar trebui declaraţi modele de urmat în ceea ce priveşte

comportamentul, atât în interiorul, cât şi în afara companiei. Chiar dacă salvarea unor vieţi şi recuperarea pisicuţelor din copaci nu se potriveşte cu descrierea meseriei pe care o practicaţi, modul în care se antrenează pompierii v-ar putea ajuta să deveniţi un erou la locul dumneavoastră de muncă.

Behavioristul Wendy Joung şi colegii săi au studiat dacă anumite tipuri de programe de training sunt mai eficiente decât altele în ceea ce priveşte minimalizarea erorilor de decizie la locul de muncă. Mai exact, au vrut să afle dacă focusarea trainingului pe greşelile făcute de alţii în trecut ar fi mai utilă decât evidenţierea deciziilor corecte luate anterior. Ipoteza lor spune că trainingul care pune accent

pe erorile altora ar fi mai eficient din mai multe motive, printre care creşterea atenţiei şi o experienţă mai profundă.

Cercetătorii s-au decis să testeze ipoteza pe un grup de oameni ale căror abilităţi de luare a deciziilor sub stres erau vitale, iar aceste decizii erau de importanţă crucială; deloc surprinzător, cercetătorii s-au orientat către pompieri. În acest studiu, pompierii au participat la o serie de traininguri care includeau câteva studii de caz. Natura situaţiilor era, totuşi.

Diferită, de la un grup la altul. Unui grup i-au fost prezentate situaţii de viaţă reale, în care alţi pompieri au luat decizii greşite care s-au soldat cu rezultate negative. Celuilalt grup i s-au

prezentat cazuri în care pompierii au evitat consecinţele negative prin luarea unor decizii corecte. Când cercetătorii au analizat datele obţinute, au descoperit o ameliorare mai importantă a capacităţii de a discerne la grupul căruia i s-au prezentat situaţiile în care au fost luate decizii greşite.

Trainingul înseamnă influenţare, aşadar, dacă doriţi să vă sporiţi influenţa asupra comportamentului viitor al angajaţilor, trebuie să vă implicaţi în programul de trainig. Deşi multe organizaţii se concentrează în aproape toate programele de training asupra aspectelor pozitive – cu alte cuvinte, asupra modului în care se iau deciziile corecte –, rezultatele acestui studiu sugerează că trainingul ar trebui să vizeze aspecte legate de anumite

decizii greşite luate în trecut şi modul în care acele erori ar fi putut fi (sau pot fi) evitate. Mai exact, studiul de caz, înregistrările video, imaginile şi declaraţiile privind greşelile comise ar trebui urmate de o dezbatere de identificare a deciziilor corecte în situaţiile respective sau în altele similare.

Bineînţeles, uneori managementul nu trebuie să deconspire persoanele care au luat anumite decizii greşite. Studiile de caz bazate pe erori pot fi complet anonime. Totuşi, aţi putea fi surprins că unii dintre cei mai respectaţi şi mai experimentaţi angajaţi ar fi mai mult decât bucuroşi să îşi facă publice poveştile lor „de luptă” în programul de pregătire al companiei.

Această abordare n-ar trebui să se

limiteze doar la sala de conferinţe. Profesorii, antrenorii şi, de fapt, aproape oricine are un rol de a-i învăţa pe ceilalţi poate folosi o asemenea strategie – mai ales părinţii. De exemplu, pentru a ţine copii departe de persoane străine, părinţii pot descrie scenarii ipotetice în care un copil a fost păcălit de un străin. Prin concentrarea pe ceea ce copilul dat ca exemplu ar fi putut face în situaţia respectivă pentru a scăpa de persoana străină, fiul sau fiica dumneavoastră va fi mai bine pregătit (a) în viitor când se va confrunta cu astfel de situaţii.

28

Care este cea mai bună cale de a transforma o slăbiciune într-o calitate?

Cu aproape jumătate de secol în urmă, compania de publicitate Doyle, Dane & Bembach s-a confruntat cu sarcina aproape imposibilă de a introduce pe piaţa americană un mic automobil german, în condiţiile în care autovehiculele naţionale aveau un succes covârşitor. Într-o perioadă scurtă, Volkswagen Beetle a fost transformat dintr-un pretext de ironizare într-un popular simbol al condiţiei sociale. Succesul modelului Beetle poate fi atribuit iniţierii uneia dintre cele mai mari campanii din istoria publicităţii. Poate şi mai surprinzător e felul în care firma a pornit în această campanie: atunci când au promovat marca, aceştia nu au accentuat punctele forte ale produsului,

cum ar fi preţul relativ scăzut sau consumul modest de combustibil. În locul lor, ei au subliniat punctele slabe. De ce?

Campania de publicitate a contrazis cu siguranţă la acel moment cunoştinţele convenţionale din industria promovării. Aceasta s-a concentrat pe faptul că Volkswagen nu era atât de plăcută la vedere asemenea autovehiculelor tipice produse în America. Afirmaţiile prezentate în aceste reclame erau sloganuri precum „Urâţenia este doar de suprafaţă” şi „Va rămâne urâtă mai mult timp”. Este uşor de înţeles de ce au atras atenţia aceste afirmaţii şi de ce întreaga campanie a fost foarte plăcută. Dar nu numai aceşti factori sunt consideraţi responsabili pentru cifra imensă de

vânzări înregistrată după lansare şi pe întreaga perioadă a campaniei. Cum au reuşit aceste reclame să vândă atât de multe autovehicule?

Menţionarea unui mic neajuns al unui produs creează percepţia că firma care promovează respectivul produs este mai onestă şi mai demnă de încredere decât altele. Acest lucru conferă companiei o putere mai mare de convingere atunci când promovează calităţile produsului – în cazul autovehiculului Beetle, după cum s-a menţionat deja, consumul mic de combustibil şi preţul convenabil. În mod similar, Avis, *a doua* companie din lume ca mărime de închirieri auto a exploatat acest principiu după cum se vede din mottoul lor memorabil „Avis. Suntem pe locul 2, dar ne străduim.

(Atunci când nu eşti pe locul 1 trebuie să faci asta.)”. Alte exemple: „Listerine: gustul pe care îl urâţi de trei ori pe zi” şi „L’Oreal: suntem costisitori, dar dumneavoastră meritaţi”.

Dovezi ale succesului acestei strategii pot fi găsite de asemenea şi în afara domeniului publicităţii. Să luăm ca exemplu folosirea sa în justiţie: într-un studiu efectuat de cercetătorul behaviorist Kip Williams şi colegii săi, atunci când juraţii au fost preveniţi de avocat că există un punct slab în cazul său înainte ca procurorul să îl menţioneze, aceştia l-au considerat mai demn de încredere şi l-au favorizat la pronunţarea verdictului datorită sincerităţii percepute. Ca urmare, oricine doreşte să îşi schimbe cariera trebuie să ştie că în cadrul unui studiu

privind recrutarea s-a relevat că aplicanţii al căror curriculum vitaie conţine numai referinţe pozitive au fost invitaţi la mai puţine interviuri decât aceia care au subliniat mai întâi o slăbiciune sau un defect înainte de a descrie caracteristicile pozitive.

Există numeroase alte aplicaţii pentru această metodă de convingere. De exemplu, atunci când vindeţi o maşină şi un potenţial cumpărător vine să efectueze un test drive, dezvăluirea în mod voluntar a informaţiilor negative privind autovehiculul, în special a celor pe care cumpărătorul nu poate să le descopere de unul singur (de exemplu lumina din interior este slabă sau consumul de combustibil este mare) va face minuni în câştigarea încrederii cumpărătorilor.

Strategia poate fi de asemenea aplicată la masa negocierilor. De exemplu, dacă există o mică arie în care performanţa dumneavoastră este modestă, partenerul dumneavoastră de negociere vă va acorda mai multă încredere dacă menţionaţi acest lucru înainte şi nu aşteptaţi să fie descoperit mai târziu. Acelaşi lucru se aplică în vânzări: dacă vindeţi copiatoare color unei firme, iar produsul dumneavoastră poate fi încărcat cu mai puţină hârtie decât cel al concurenţei, ar fi bine să menţionaţi acest lucru la început pentru a câştiga încrederea posibilului cumpărător. Apoi va fi mai uşor să convingeţi cumpărătorul de caracteristicile superioare ale copiatorului.

Nu uitaţi însă că orice slăbiciune

pe care o scoateţi în evidenţă trebuie să fie minoră. De aceea nu vedem decât rar campanii de publicitate cu mottouri precum „Clasat pe ultimul loc în domeniu de către J.D. Power and Associates, dar de îndată ce încheiem aceste procese pentru neglijenţă, ne vom strădui mai mult”.

— I Ce defecte „deschid”

— 29—

— 1 seifurile oamenilor?

Ducele Francois de La Rochefoucauld, scriitor şi moralist al secolului al şaptesprezecelea, a prefigurat succesul uimitor al faimoasei campanii publicitare pentru VW Beetle atunci când a scris că „Ne mărturisim micile defecte pentru a convinge oamenii că nu avem altele mai mari”.

Deşi campania a părut că manevrează cu abilitate defectele produsului, încercarea de a folosi acest tip de mesaje ne pune în faţa unei dileme: ce defecte mici ar trebui să alegem pentru a le face publice?

Studiul efectuat de sociologul Gerd Bohner şi colegii săi sugerează că acest tip de afirmaţii persuasive „cu două feţe" ating nivelul maxim de eficienţă când există o legătură clară între atributele negative şi pozitive care sunt transmise. Într-unul dintre studii, Bohner a creat trei versiuni diferite ale unei reclame pentru un restaurant. Unul dintre mesaje prezenta doar atribute pozitive. De exemplu, reclama prezenta atmosfera intimă a restaurantului. Un al doilea mesaj menţiona aceste trăsături pozitive şi în

plus unele atribute negative fără legătură. De exemplu, în plus faţă de menţionarea atmosferei intime, reclama afirma că restaurantul nu avea parcare. Un al treilea mesaj descria anumite caracteristici negative şi adăuga la acestea aspecte pozitive legate de cele negative menţionate. De pildă, prezentarea descria restaurantul ca fiind foarte mic, dar menţiona de asemenea că acesta avea o atmosferă intimă.

În concluzie, participanţii care au văzut a treia reclamă au fost capabili să facă o legătură între trăsăturile negative şi cele pozitive ale restaurantului („Este un spaţiu mic, dar aceasta e o trăsătură ce creează atmosfera intimă”). Pe scurt, cu toate

că ambele tipuri de mesaje cu două feţe au produs o creştere a credibilităţii proprietarului restaurantului, evaluarea restaurantului a fost mai favorabilă după ce a fost prezentat mesajul în care atributele negative şi cele pozitive erau legate unele de altele.

Aceste rezultate relevă că atunci când urmăriţi să obţineţi o creştere a nivelului de încredere, numai slăbiciunile pe care le faceţi publice prin mesajele duble nu vor conta foarte mult. Dacă doriţi să obţineţi o atitudine pozitivă privind obiectul discuţiei – un restaurant, un produs sau chiar referinţele dumneavoastră atunci e bine să ştiţi că orice nor pe care îl descrieţi trebuie să aibă în spate o rază de soare care să alunge norul respectiv. Să luăm un exemplu din viaţa reală:

atunci când preşedintele Statelor Unite Ronald Reagan a candidat din nou în 1984, unii votanţi şi-au exprimat temerea că acesta era prea în vârstă pentru un al doilea mandat. În timpul dezbaterii electorale dintre preşedinte şi contracandidatul său Walter Mondale, Reagan a recunoscut că era foarte în vârstă, dar a declarat: „Ţin să vă spun că nu voi face din vârstă mea o problemă în această campanie. Nu voi exploata în scop politic tinereţea şi lipsa de experienţă a oponentului meu”. Cu toate că Mondale a început să râdă, cu siguranţă nici măcar nu a mai zâmbit atunci când a fost învins într-unul dintre cele mai răsunătoare eşecuri din istoria alegerilor prezidenţiale a Statelor Unite.

Acest studiu are numeroase

aplicaţii în cadrul afacerilor. De exemplu, să spunem că prezentaţi un produs pe care compania dumneavoastră l-a lansat recent unui client nou. Produsul are unele caracteristici şi avantaje notabile în faţa competitorilor dumneavoastră, dar preţul e pe măsură. Ca rezultat, acesta costă cu aproximativ 20 la sută mai mult decât produsul pe care potenţialul dumneavoastră client îl foloseşte la acel moment. Ştim de asemenea că diferenţa de 20 la sută va fi amortizată de faptul că produsul dumneavoastră are o durată de viaţă mai lungă şi este mai economic de întreţinut. De asemenea, acesta este mai rapid şi mai compact, solicitând un spaţiu semnificativ mai mic decât cel al concurenţei.

Rezultatul studiului sugerează că, după ce menţionaţi trăsătura negativă reprezentată de preţul mai mare, trebuie să veniţi cu o afirmaţie privind beneficiile legate de costuri şi nu alte atribute ale produsului. O afirmaţie precum „Vorbind sincer, noul nostru produs are un preţ cu douăzeci la sută mai mare, dar această sumă se amortizează dacă luaţi în considerare durata mare de viaţă şi costurile mici pentru întreţinere” este mult mai convingătoare decât un enunţ de tipul „Vorbind sincer, noul nostru produs prezintă un preţ cu douăzeci la sută mai mare, dar este mult mai rapid şi ocupă mult mai puţin spaţiu”.

Cu alte cuvinte, asiguraţi-vă că punerea în discuţie a unui defect va fi urmată de o calitate legată de

respectivul defect care neutralizează hiba prezentată. Atunci când soarta ne oferă lămâi ar trebui să încercăm să obţinem limonadă, şi nu suc de mere.

30
Când este bine să recunoaşteţi că aţi greşit?

În februarie 2007, JetBlue Airways, companie aeriană americană low-cost având sediul în New York, a dezamăgit mii de pasageri din cauza lipsei de pregătire şi deciziilor proaste care nu i-au permis să facă faţă iernii aspre din nord-estul Statelor Unite. Aproape fără excepţie, celelalte linii aeriene ce furnizau servicii pasagerilor din regiunea respectivă au anulat un număr mare de zboruri înaintea furtunii. Însă,

JetBlue le-a dat speranţe multor pasageri spunându-le că avioanele vor decola. Dar furtunile nu s-au liniştit, aşa că mulţi clienţi JetBlue au fost dezamăgiţi.

După ce au plimbat mii de pasageri prin aeroporturi şi pe pistele de decolare în acest coşmar operaţional, JetBlue s-a confruntat cu necesitatea de a lua nişte decizii de relaţii publice dificile: pe cine sau pe ce să dai vina? Ar fi trebuit să învinuiască factorii externi, cum ar fi condiţiile meteo extreme sau ar fi trebuit să găsească factorii interni responsabili la nivelul operaţiunilor companiei? Compania a ales ultima variantă, recunoscând că eşecurile companiei JetBlue din timpul crizei au fost cauzate de probleme interne mai degrabă decât

de cele externe. E nevoie de curaj şi de modestie pentru a recunoaşte greşelile făcute, de aceea se întâlnesc rar organizaţii şi oameni din cadrul acestora care îşi asumă vina pentru un eşec sau o judecată greşită. Credeţi că cercetările privind influenţa socială sprijină decizia luată de JetBlue, pe care multe alte companii nu ar fi luat-o probabil niciodată în considerare?

Cercetătoarea Fiona Lee şi colegii săi sugerează că organizaţiile ce atribuie eşecurile unor cauze interne vor câştiga nu numai opinia publică, ci şi mai mult profit. Aceştia declară că prin asumarea internă a vinei, recunoaşterea posibilelor eşecuri fac ca organizaţia să pară că deţine controlul propriilor resurse şi al propriului viitor. Aceştia sugerează de asemenea că

opinia publică va presupune că organizaţia are un plan pentru a contracara factorii ce au condus la problemele respective.

Pentru a testa aceste idei, Lee şi colegii săi au efectuat un scurt studiu în cadrul căruia participanţii citeau unul din cele două rapoarte anuale ale unei companii fictive, în care se explica de ce compania a avut o performanţă slabă în anul trecut. Jumătate dintre participanţi au citit un raport anual în care se dădea vina pe factori din interior (dar controlabili):

Raportul A al companiei fictive

Scăderea neaşteptată a câştigurilor din acest an se poate atribui în primul rând unor decizii strategice luate anul trecut. Deciziile de a achiziţiona o nouă companie şi de

a scoate câteva noi medicamente pe piaţa internaţională au contribuit direct la scăderile pe termen scurt ale profitului. Ca echipă de administrare nu am fost pregătiţi pe deplin pentru condiţiile nefavorabile ce au apărut atât în sectorul naţional cât şi în cel internaţional.

Cealaltă jumătate dintre participanţi au primit un raport anual ce dădea vina pe factori externi (necontrolabili) pentru performanţa slabă.

Raportul B al companiei fictive

Scăderea neaşteptată a câştigurilor din acest an este în primul rând urmarea crizei neaşteptate din mediul economic naţional şi international şi a creşterii competiţiei externe. Aceste condiţii de piaţă

nefavorabile an contribuit direct la scăderea pe termen scurt a vânzărilor şi la dificultăţile apărute la introducerea anumitor medicamente-cheie pe piaţă. Aceste condiţii neaşteptate au fost favorizate de legislaţia federală şi sunt complet în afara controlului nostru.

Participanţii care au citit raportul A au perceput compania cu ochi mai buni din mai multe privinţe decât participanţii care au citit raportul B.

Dar cercetătorii nu s-au oprit aici – au vrut să testeze ipoteza într-o situaţie reală. Pentru aceasta, ei au colectat sute de declaraţii de acest tip din rapoartele anuale a paisprezece companii pe o perioadă de 21 de ani. Au descoperit că atunci când aceste companii explicau eşecurile în

rapoartele anuale prin factori interni şi controlabili au înregistrat profituri mai mari în anul următor spre deosebire de acelea care blamau factori externi şi incontrolabili. În concluzie, dacă asumarea responsabilităţii pentru erorile făcute şi recunoaşterea faptului că ai greşit nu reprezintă doar lucrul cel mai onest, ci şi cel mai bun pentru compania dumneavoastră, de ce acest comportament este aşa de rar? Adesea repararea unei erori costisitoare şi jenante, indiferent de persoana care a comis-o, organizaţie sau individ, constă într-o încercare de a blama factori sau persoane din exterior pentru a distrage atenţia de la sursa problemei. Prin abordarea unei astfel de metode vom da naştere la alte două mari probleme. Mai întâi, după cum sugerează

cercetătorii, e posibil ca această strategie să fie ineficientă pentru că nu consolidează ideea că deţinem controlul asupra problemei, precum nici abilitatea de a o rezolva. În al doilea rând, chiar dacă reuşim să distragem atenţia de la greşeala făcută pe termen scurt, lumina reflectorului – sau poate mai exact spus ţinta – îşi va găsi calea înapoi la noi pe termen lung, subliniind nu numai greşeala, ci şi impulsul nostru de a înşela opinia publică.

Acest lucru este adevărat nu numai pentru companii, ci şi pentru indivizi. Dacă vă găsiţi în situaţia de a fi făcut o greşeală, ar trebui să recunoaşteţi eroarea şi să prezentaţi imediat un plan de acţiune ce demonstrează că puteţi prelua controlul

situaţiei şi rezolva problema. Prin intermediul acestor acţiuni vă veţi poziţiona în final pe un loc cu o influenţă mai mare şi veţi fi perceput ca fiind nu numai capabil, ci şi cinstit.

În concluzie, rezultatele acestei cercetări sugerează că atunci când jucaţi jocul aruncatului vinei – arătând cu degetul spre factori externi, şi nu către dumneavoastră – e posibil ca atât dumneavoastră, cât şi organizaţia dumneavoastră să sfârşiţi ca învinşi.

Când ar trebui să fiti bucuros că server-ul nu funcţionează?

Defecţiunile electronice au puterea de a transforma mediul dumneavoastră de lucru într-un loc frustrant pentru afaceri. Cu toate acestea, cercetări

recente sugerează că există unele cazuri în care defecţiunile electronice pot reprezenta de fapt o binefacere, şi nu o nenorocire pentru afacerea dumneavoastră.

Sociologii Charles Naquin şi Terri Kurtzberg au venit cu ideea că atunci când organizaţiile identifică tehnologia – ca opus al greşelii umane – drept principală cauză a unui incident, clienţii şi alte persoane din afară nu vor considera organizaţia responsabilă în exclusivitate pentru problemă. Pentru a testa această ipoteză, unor studenţi de la contabilitate li s-a cerut să citească un articol fictiv dintr-un ziar ce avea la bază un accident real care a implicat două trenuri ale Chicago Transit Authority soldat cu rănirea mai multor persoane şi alte daune materiale.

Jumătate dintre participanţi au fost informaţi că problema a apărut din cauza unei erori tehnologice. Mai mult, li s-a specificat că a existat o eroare în sistemul computerizat al trenului care a cauzat mişcarea acestuia atunci când el trebuia de fapt să se oprească. Celorlalţi participanţi li s-a spus că problema a fost cauzată de o eroare umană – mecanicul trenului a lăsat pur şi simplu trenul să meargă atunci când ar fi trebuit să îl oprească. Cercetătorii au relevat că participanţii au considerat că Chicago Transit Authority avea o vină mai mică atunci când li s-a spus că accidentul a fost cauzat de o eroare tehnologică.

Într-un alt studiu, cercetătorii au folosit un incident real care a apărut într-un campus universitar. În timpul

incidentului, serverul de e-mail al universităţii a permis utilizatorilor să trimită mesaje doar către adresele din campus, problema durând o zi. Cercetătorii au înmânat studenţilor economişti câte un chestionar cerându-le să spună în ce măsură trebuie considerat responsabil Biroul de Informaţie Tehnologică pentru acest incident. Înainte de a răspunde la acest sondaj, jumătate dintre studenţi au fost informaţi că: „se presupune că incidentul este rezultatul unei erori de calculator ce a avut drept consecinţă scurtcircuitarea server-ului”, pe când cealaltă jumătate a primit mesajul următor: „se presupune că incidentul este rezultatul unei erori umane ce a avut drept consecinţă scurtcircuitarea server-ului”. Rezultatele au arătat că

participanţii au atribuit o responsabilitate mai mare a Biroului, incluzând cererea de penalităţi financiare mai mari, atunci când s-a menţionat că incidentul a fost cauzat de o eroare umană, şi nu de una tehnologică.

De ce? Rezultatele studiului sugerează că atunci când oamenii află cauza unei probleme a organizaţiei se gândesc la cât de uşor s-ar fi putut evita respectiva problemă; iar accidentele cauzate de o eroare umană produc mai multă nelinişte decât cauzele tehnologice, probabil datorită percepţiei că incidentele se pot controla mai uşor atunci când sunt asociate cu greşeli umane.

După cum am discutat deja în capitolul anterior, cei mai mulţi dintre

noi suntem înclinaţi în mod natural să mascăm sau chiar să ascundem greşelile, în special atunci când problema ar fi putut avea un impact negativ asupra unui client sau unui coleg de al nostru. Dar atunci când se confruntă cu acest tip de probleme, cei afectaţi de incident pot foarte uşor să presupună că problema a fost cauzată de o eroare umană ce ar fi putut fi evitată cu uşurinţă. Şi cu toate că am pledat pentru asumarea responsabilităţii atunci când dumneavoastră sau organizaţia dumneavoastră a greşit, în cazurile în care problemele chiar sunt cauzate de defecte tehnologice, şi nu de erori umane, trebuie să faceţi cunoscut acest aspect tuturor celor afectaţi. Dar asiguraţi-vă că aţi clarificat şi subliniat

problema, ceea ce semnalează că deţineţi controlul asupra situaţiei şi puteţi preveni reapariţia acesteia.

Întârzierile cauzate de probleme tehnologice par să reprezinte o problemă în continuă expansiune în viaţa noastră cotidiană. De fapt, se estimează că un cetăţean normal al Regatului Unit iroseşte până la optsprezece ore pe an din cauza întârzierilor provocate de dificultăţi tehnice din transportul public; raportat la viaţa unei persoane ne petrecem peste 55 de zile din existenţă întârziind. Cu toate că întârzierile de orice fel sunt neplăcute, ceea ce este adesea mai supărător e lipsa informaţiilor în privinţa cauzei întârzierii. Deci, dacă vă aflaţi în poziţia deloc de invidiat de a trebui să anunţaţi o problemă sau o

întârziere ce are cauze tehnice, ar trebui să prezentaţi informaţia cât mai repede posibil celor afectaţi de respectiva problemă. Astfel veţi fi de două ori mai eficienţi. Mai întâi, veţi fi perceput ca o persoană operativă. În al doilea rând, clarificaţi faptul că ştiţi sursa erorii şi de aceea veţi avea un control mai mare în viitor.

32

Cum pot face diferenţa similarităţile?

În vara anului 1993, apele revărsate ale fluviului Mississippi ameninţau să facă ravagii în câteva oraşe din Vestul mijlociu, incluzând oraşul Quincy, Illinois. Ca reacţie la pericolul iminent, sute de locuitori din

Quincy au lucrat noapte şi zi pentru a construi diguri în zonele vulnerabile cu mii de saci de nisip. Previziunile erau destul de sumbre pentru locuitori; proviziile şi sursele de hrană se împuţinau constant, în timp ce oboseala, pesimismul şi, mai mult decât atât, nivelul apelor erau în creştere. Cu toate acestea, starea de spirit a voluntarilor s-a îmbunătăţit considerabil atunci când au aflat că locuitorii unui mic oraş din Massachusetts au donat o cantitate mare de provizii ce era deja pe drum.

Ce anume i-a influenţat pe oamenii dintr-un oraş aparent oarecare să facă o faptă atât de generoasă pentru un alt oraş aflat la 1.000 de mile depărtare? Şi de ce să ajute în special Quincy, şi nu un alt oraş sau orăşel din multe altele

ameninţate de apele revărsate?

O cercetare psihologică destul de extinsă a arătat că e mai probabil să urmăm exemplul celor cu care avem în comun o serie de caracteristici personale, cum ar fi valori, convingeri, vârstă şi sex. Dar răspunsul la această întrebare se află în similaritatea subtilă şi aparent irelevantă dintre cele două municipalităţi. Pur şi simplu pe baza numelui comun.

Locuitorii din Quincy, Massachusetts s-au simţit legaţi de oamenii din Quincy, Illinois, iar aceasta a fost destul pentru a le stimula generozitatea.

Cum putem explica asta? Psihologii sociali au relevat că avem tendinţa să manifestăm în special

sentimente pozitive faţă de unele lucruri subtile asociate cu persoana noastră, cum ar fi numele pe care îl purtăm. Această tendinţă se manifestă în moduri surprinzătoare. Dovezile sugerează că, de exemplu, oamenii tind să răspundă pozitiv la unele cereri ale unei persoane străine atunci când aceasta are aceeaşi zi de naştere.

Într-un alt set de studii, cercetătorul Randy Garner a trimis sondaje unor persoane străine prin intermediul e-mailului. Sondajul era însoţit de rugămintea de a completa formularele şi de a le trimite, semnată de o persoană care avea numele fie asemănător, fie fără nicio legătură cu numele destinatarului. De exemplu, în cadrul condiţiei privind asemănarea numelor o persoană numită Robert

Greer primea sondajul de la o altă persoană numită Bob Gregar sau o femeie numită Cynthia Johnston primea e-mailul de la cineva numit Cindy Johanson. Numele folosit în condiţiile de nesimilaritate era unul din cele cinci nume ale asistenţilor implicaţi în studiu.

Cei care au primit sondajul de la cineva cu un nume similar cu al lor au fost aproape de două ori mai înclinaţi să completeze şi să trimită răspunsul decât cei care au primit sondajele de la persoane ce nu prezentau asemănări cu ei (56 la sută în comparaţie cu 30 la sută). Mai mult decât atât, după ce prima fază a studiului s-a încheiat, toţi cei care au returnat sondajul original au primit un alt sondaj de evaluare a rolului jucat de variaţii factori în

decizia luată de a trimite un răspuns. Aproximativ jumătate au răspuns la acest sondaj, dar niciunul dintre participanţi nu a indicat faptul că numele expeditorului a influenţat decizia de a răspunde la chestionar. Aceste rezultate arată atât puterea, cât şi subtilitatea asemănării ca factor de decizie.

Una dintre implicaţiile acestor rezultate şi a altor rezultate ale psihologiei sociale similare este că potenţialii clienţi pot fi mai receptivi la o remarcă a unui agent de vânzări cu care are ceva în comun similarităţi în orice domeniu, incluzând numele, convingerile, oraşul natal şi aceeaşi facultate absolvită. Scoaterea în evidenţă a asemănărilor poate de

asemenea reprezenta primul pas în rezolvarea conflictelor pe cale să devină serioase cu colegii şi chiar vecinii. Bineînţeles că nu-i sfătuim pe oameni să inventeze caracteristici şi atribute comune cu alţii pentru a le câştiga acordul. Ceea ce vă sugerăm este că atunci când chiar aveţi în comun diverse lucruri cu alţii ar trebui să le scoateţi în evidenţă în discuţiile care precedă o cerere sau o prezentare.

Cum puteţi să vă jucaţi cu numele dumneavoastră?

Într-unul din episoadele adaptării americane a serialului de comedie britanic *The Office,* managerul de filială Michael Scott descoperă că subalternul său linguşitor, Dwight Schrutte, a făcut

demersuri pe la spatele său în încercarea de a convinge managementul superior să îi ofere poziţia lui Michael. Pentru a scuza absenţa sa de la serviciu, Dwight îi spune lui Michael că trebuie să meargă la dentist pentru a-şi monta o coroniţă. Atunci când Dwight se întoarce la birou, Michael îl întreabă despre vizita la dentist. Neştiind că Michael a aflat despre încercarea sa de a-i lua locul, Dwight începe să improvizeze:

Michael: Hei, credeam că nu trebuie să mănânci nimic timp de câteva ore după ce ţi-ai montat coroniţa, nu?

Dwight: [molfăind o bomboană]... Au tipul ăsta nou de adeziv care se usucă repede.

Michael: Da? Pare un dentist bun.

Dwight: Da, sigur.

Michael: Cum îl cheamă?

Dwight: [pauză lungă] Crentist.

Michael: Numele dentistului tău e Crentist?

Dwight: Da.

Michael: Aaa… sună foarte tare a nume de dentist. Dwight: Poate de asta s-a făcut dentist.

Cu toate că explicaţia lui Dwight despre cum „Dr. Crentist” a fost atras de profesia de stomatolog sună ridicol, dacă nu complet idiot, noi cercetări au arătat că explicaţii precum cea a lui Dwight pot avea o bază reală. În capitolul anterior am discutat despre tendinţa oamenilor de a avea sentimente pozitive pentru (şi de a fi mai înclinaţi să accepte cererile de la)

persoanele care seamănă cu ei într-un fel, chiar şi la modul superficial. Dar este oare posibil ca numele noastre să influenţeze deciziile importante ce ne schimbă viaţa, cum ar fi tipul de carieră spre care ne îndreptăm sau unde decidem să locuim?

Cercetările efectuate de behavioristul Brett Pelham şi colegii săi sugerează un răspuns afirmativ. Aceştia pretind că tendinţa de a favoriza lucruri cu care asociem numele noastre are de fapt o influenţă subtilă, dar puternică asupra deciziilor majore de viaţă. Potrivit cercetătorilor, există un motiv pentru care Susie a ales să vândă scoici lângă malul mării, iar Andrei a ales să culeagă ardei: oamenii sunt atraşi de profesii cu nume similare numelui lor.

Pentru a testa această ipoteză,

Pelham a redactat o listă de nume care sunau asemănător cu cuvântul *dentist,* cum ar fi Dennis. În conformitate cu datele recensământului, numele Dennis reprezenta al patruzecilea cel mai frecvent nume masculin pentru populaţia Statelor Unite, având numele Jerry şi Walter pe locul 39 şi respectiv 41. Având această informaţie, Pelham a căutat în registrul naţional al Asociaţiei Stomatologice Americane numărul dentiştilor care poartă unul dintre cele trei prenume. Dacă numele oamenilor nu au niciun fel de influenţă asupra carierei pe care o urmează, ar trebui să existe un număr aproximativ egal de oameni cu aceste trei prenume ce au intrat în domeniul stomatologiei.

Dar Pelham şi colegii săi au descoperit altceva. Cercetarea

naţională a relevat că 257 de dentişti aveau prenumele Walter, 270 prenumele Jerry, iar 482 aveau prenumele Dennis. Aceasta înseamnă că este posibil să existe aproximativ 82 la sută dintre dentişti cu prenumele Dennis dacă similaritatea numelor nu ar avea niciun efect asupra alegerii carierei. În mod asemănător, persoanelor al căror prenume începe cu *Geo* (de exemplu George, Geoffrey) sunt mult mai înclinaţi să efectueze activităţi în ştiinţe geofizice (cum ar fi geologia). De fapt, chiar şi prima literă din numele unei persoane influenţează alegerea carierei. De exemplu, cercetătorii au descoperit că proprietarii de magazine de feronerie au în peste 80 la sută dintre cazuri nume care încep cu litera *H* (hardware)

mai degrabă decât nume ce încep cu litera R, iar constructorii de acoperişuri au în aproximativ 70 la sută dintre cazuri nume ce încep cu litera *R* (roofer), şi mai puţin cu litera H. Bineînţeles, dacă ar fi să întrebaţi, să spunem, o mie de constructori de acoperişuri a căror nume începe cu litera R dacă numele lor a jucat vreun rol în cariera aleasă de ei, e posibil ca jumătate din ei să vă creadă nebun, iar cealaltă jumătate să vă creadă idiot.*

Se pare că tendinţa atracţiei pentru lucrurile ce sunt asociate cu persoana noastră se observă şi în alte domenii importante din viaţă, incluzând locul în care decidem să trăim. Pentru a cita doar câteva rezultate, Pelham şi colegii săi au arătat că într-o mare măsură:

Oamenii se mută în state ce au numele asemănător cu al lor. De exemplu, persoanele cu numele Florence vor fi foarte înclinate să se mute în Florida, iar persoanele cu numele Louise în Louisiana.

Oamenii se mută în oraşe care conţin numere ce se potrivesc cu data lor de naştere. De exemplu, oraşele cu numărul 2 în

— Acest fapt a fost subliniat într-o conferinţă recentă unde unul dintre autori a susţinut o prezentare. Dornic să prezinte o situaţie în care nu exista nicio similaritate între numele unei persoane şi cariera aleasă, unul dintre delegaţi a comentat „Am un prieten numit Dennis care nu este dentist". Atunci când a fost întrebat de către alt delegat cu ce se ocupă Dennis, acesta a

oftat prelung şi a spus „De fapt, lucrează în domeniul demolărilor”.

Nume, cum ar fi Two Harbors, Minnesota, au un număr foarte mare de locuitori care s-au născut pe 2 februarie (2/2), pe când oraşele ce au numărul 3 în nume, cum ar fi Three Forks, Montana, au un număr foarte mare de locuitori ce s-au născut pe 3 martie (3/3).

Oamenii aleg să locuiască pe străzi ale căror nume seamănă cu numele lor. Cu alte cuvinte, cineva cu numele Washington e mai probabil să aleagă să locuiască pe strada Washington decât cineva numit Jefferson.

Oamenii aleg să se căsătorească cu persoane cu nume sau prenume asemănătoare cu ale lor. Dacă Eric,

Erica, Charles şi Charlotte s-au întâlnit pentru prima oară, e posibil ca Erica să fie mai atrasă de Eric decât de Charles, iar Charlotte va fi mai atrasă de Charles.

Atunci când li se cere să aibă încredere în sentimentele şi intuiţia lor, oamenii preferă produsele care au primele litere asemănătoare cu iniţialele numelor lor. O persoană numită Arielle va fi mai înclinată să pună în capul listei de cumpărături batonul de ciocolată Aero decât o persoană numită Larry, care ar fi mai predispus să favorizeze batonul de ciocolată Lion.

Companiilor ce îşi denumesc noile produse de larg consum, acest studiu le sugerează să evite numele ce încep cu litere mai puţin folosite cum ar fi Z, X

ŞI Q. Dar, dacă proiectaţi un program, o idee sau un produs pentru un client specific, vă puteţi folosi de tendinţa naturală a oamenilor de a fi atraşi de lucruri ce le reamintesc de ei în alegerea numelui. Mai exact, ar trebui să alegeţi titlul în funcţie de numele clientului sau doar de prima literă din numele clientului. De exemplu, dacă proiectaţi o strategie pentru Pepsi, numirea acesteia Propunerea Pepsi sau chiar Planul Peterson aduce un plus de eficienţă. Şi atât timp cât programul este creat pentru un client individual, strategia ar trebui să fie nu doar reuşită, ci şi complet gratuită.

În mod asemănător, dacă aveţi dificultăţi în a-i stimula interesul copilului dumneavoastră pentru cărţi,

atunci când găsiţi una care are ceva în comun cu numele copilului (de exemplu, Harold sau Harriet ar putea primi *Harry Potter*) aţi descoperit cheia stimulării dorinţei de a citi. Sau dacă micul Craig sau micuţa Crystal sunt extrem de speriaţi de vizita la dentist, puteţi întotdeauna să consultaţi *Paginile Aurii* să vedeţi dacă găsiţi pe cineva numit Crentist cu această profesie…

34

Ce sfat ar trebui să acceptăm de la cei ce primesc bacşişuri?

De la prânzuri oficiale cu clienţii până la experienţe trăite împreună cu prietenii şi familia, restaurantele joacă un rol vital în succesul nostru

profesional şi în viaţa privată. Cu toate că avem multe de câştigat din interacţiunea cu partenerii cu care luăm masa într-un asemenea mediu, un sfat bun primit la restaurant poate veni de la un grup diferit de oameni – cei care speră să primească bacşişuri bune toată ziua, dar care sunt rareori invitaţi să mănânce în oraş.

Acel grup este reprezentat de chelneri care ne pot învăţa foarte multe despre cum să fim mai convingători. Să luăm un exemplu: mulţi dintre cei care servesc mâncarea au descoperit că primesc bacşişuri mai mari atunci când repetă comanda în faţa clienţilor exact aşa cum au spus-o aceştia. Mulţi dintre noi au trecut prin experienţa cu un chelner sau o chelneriţă care ne ia comanda şi apoi spune simplu „Bine”

sau mai rău decât atât nici nu confirmă comanda. Poate nu este surprinzător că preferăm să fim serviţi de cineva care nu ne lasă să ne întrebăm dacă cheesburger-ul pe care l-am comandat va sosi la masă transformat într-un sandwich de pui.

Un studiu efectuat de Rick van Baaren a testat dacă persoanele care servesc în restaurante şi repetă comanda clienţilor lor la fel cum a fost expusă primesc bacşiş mai mare. Fără alte parafrazări, fără înclinări ale capului, fără completări – doar repetarea exactă a comenzii clientului. Într-unul din studii, doar prin faptul că au repetat comanda clienţilor, chelnerii şi-au crescut bacşişurile cu aproape 70 la sută.

De ce imitarea unei alte persoane

conduce la un asemenea răspuns generos din partea acestora? Poate se leagă de înclinaţia noastră naturală de a prefera oamenii care ne sunt similari. Într-adevăr, cercetătorii Tanya Chartrand şi John Bargh declară că imitarea comportamentului celuilalt creează simpatii şi consolidează legăturile dintre doi oameni. Într-un alt experiment, cercetătorii au imaginat o situaţie în care două persoane au avut o scurtă interacţiune. Unul dintre participanţi era de fapt un asistent cercetător. În jumătate dintre cazuri, asistentul a imitat poziţia şi comportamentul celuilalt participant. Cu alte cuvinte, dacă participantul stătea jos cu mâinile încrucişate şi bătea din picior, asistentul s-a aşezat cu mâinile încrucişate şi a început să bată

din picior. În cealaltă jumătate din cazuri asistentul nu a urmat comportamentul.

Cercetătorii au relevat că participanţii imitaţi au fost cuceriţi de asistent şi au interacţionat mai uşor decât participanţii a căror comportament nu a fost imitat. În mod similar, chelnerii ce repetă comanda preluată primesc probabil un bacşiş mai mare datorită principiului preferinţei – acela care spune că dorim să face lucruri drăguţe şi să spunem „da” oamenilor pe care îi simpatizăm.

Recent, cercetătorul William Maddux şi colegii săi au efectuat un set de experimente ce examinează procesele dintr-un alt domeniu: negocierea. Aceştia au sugerat că imitarea comportamentului în timpul

negocierii ar putea produce rezultate mai bune nu numai pentru persoanele ce imită comportamentul celorlalţi, ci pentru ambele părţi. De exemplu, într-unul din experimente, studenţii economişti au fost instruiţi să-şi imite subtil partenerul (de pildă, să se lase pe spate în scaun dacă cealaltă persoană face asta) în timpul negocierii sau să nu imite persoana respectivă. Atunci când participanţii au fost instruiţi să-l imite pe celălalt, cei doi parteneri au ajuns la un acord în 67 la sută din cazuri. Dar atunci când aceştia nu au imitat postura celuilalt? Doar un infim 12,5 la sută. Pe baza unor informaţii suplimentare din cadrul experimentului, cercetătorii au ajuns la concluzia că oglindirea comportamentului a pus bazele unei

încrederi mai mari şi că această încredere a creat un sentiment de confort negociatorului ce a început să divulge amănunte necesare în final pentru a depăşi impasul şi a crea o situaţia de câştig pentru ambele părţi.

Aţi trecut sigur prin experienţa unei şedinţe cu un membru al echipei sau a unei negocieri cu un adversar şi aţi observat că poziţia dumneavoastră o oglindeşte pe a celuilalt. O reacţie tipică este de a vă schimba poziţia fizică în aşa fel încât să nu mai fie similară cu a celeilalte persoane – cu alte cuvinte să vă comportaţi ca şi cum ar fi ceva greşit în similitudinea posturii. Acest studiu sugerează exact opusul: similaritatea posturii duce la rezultate mai bune pentru ambele persoane, sau cel puţin beneficiul

dumneavoastră nu va produce pierderi celeilalte persoane.

Există şi alte aplicaţii ale acestor rezultate. De exemplu, dacă lucraţi în vânzări sau servicii pentru clienţi, puteţi stimula un raport mai bun cu clientela dumneavoastră mai întâi prin repetarea a ceea ce a spus clientul în faţa acestuia, indiferent dacă cele spuse sunt sub formă de întrebare, plângere sau chiar ordine (de pildă, „Spuneţi că aţi *dori să achiziţionaţi zece unităţi acum cu posibilitatea de a creşte comanda la douăzeci de unităţi în* mai”).

Rezultatele acestui studiu ne-au fost confirmate în mod neplăcut atunci când unuia dintre noi i s-a cerut să revizuiască o serie de înregistrări ale convorbirilor telefonice efectuate către

un centru de servicii clienţi. O clientă oarecum iritată a sunat şi a cerut să vorbească cu managerul din cauza unei promisiuni pe care compania nu a suspectat-o.

„Îmi pare rău că sunteţi supărată” a replicat operatorul de la serviciul cu clienţii.

„Nu sunt supărată, sunt furioasă”, a replicat clienta cu o voce din ce în ce mai puternică.

„Da, îmi dau seama că sunteţi tulburată”.

„Tulburată? Tulburată? Nu sunt tulburată, sunt furioasă”, a strigat clienta.

Conversaţia a evoluat imediat într-un schimb violent de replici, clienta devenind din ce în ce mai furioasă din

cauza împotrivirii operatorului de a recunoaşte că ea era de fapt furioasă. Simpla repetare a cuvintelor spuse de client ar fi putut conduce la un rezultat diferit. „Îmi pare rău că sunteţi furioasă. Ce putem face împreună pentru a rezolva această situaţie?” ar fi fost un răspuns mai potrivit, unul pe care fiecare dintre noi ar putea să îl încerce pentru un rezultat bun atunci când încearcă să construiască raporturi şi relaţii mai bune.

Morala poveştii? Putem învăţa multe despre influenţarea altora prin observarea chelnerilor în raportul cu clienţii. Oamenii spun că imitarea reprezintă cel mai înalt grad al linguşirii, dar aceste strategii indică faptul că imitarea este în acelaşi timp una dintre cele mai importante forme

de persuasiune.

— I Cum trebuie să zâmbiti

— 35-

— I **ca să vi se răspundă la fel?**

„Nu deschide un magazin dacă nu îţi place să zâmbeşti”, avertizează un proverb chinezesc simplu, dar foarte instructiv. Am auzit cu toţii de importanţa zâmbetului în serviciile efectuate, dar toate zâmbetele seamănă între ele? Ar putea felul în care zâmbeşti să aibă un efect pozitiv asupra acelora care îl văd?

Sociologul Alicia Grandey şi colegii săi s-au întrebat dacă toate tipurile de zâmbete sunt la fel de eficiente atunci când vine vorba de satisfacerea clientului. Pe baza rezultatelor anterioare ce demonstrează că oamenii

pot distinge deseori între zâmbetele autentice şi cele false, echipa de cercetători s-a gândit că autenticitatea zâmbetelor personalului din relaţiile cu publicul are o influenţă asupra satisfacţiei clientului, chiar dacă diferenţa dintre cele două tipuri de zâmbete este foarte subtilă.

Într-un studiu efectuat pentru a testa această ipoteză, cercetătorii au cerut participanţilor să urmărească una dintre înregistrările unei conversaţii dintre un angajat al recepţiei unui hotel şi un nou oaspete; participanţilor li s-a cerut să indice cât de satisfăcuţi s-ar fi simţit după interacţiune dacă ar fi fost în locul clientului. Participanţii nu ştiau că filmarea era regizată – cercetătorii apelaseră la actori care să joace rolul angajatului şi pe cel al clientului. Cu

toate că scenariul rămânea acelaşi, cercetătorul a variat instrucţiunile date actriţei ce juca rolul angajatei. În unul dintre cazuri, acesteia i s-a cerut să manifeste sentimente pozitive privind clientul şi să se gândească cum ar putea face clientul să se simtă bine – condiţia autentică. În celălalt caz, i s-a cerut să zâmbească în timpul acţiunii – condiţia neautentică. Cercetătorii au variat de asemenea calitatea jocului actoricesc al angajatei hotelului. Primul rezultat este unul evident: observatorii au relevat o mai mare satisfacţie atunci când angajata hotelului a efectuat sarcina bine decât atunci când sarcina a fost efectuată prost. Un al doilea rezultat a fost că atunci când sarcina a fost efectuată prost, autenticitatea zâmbetului nu producea nicio diferenţă

în satisfacţia declarată. Însă atunci când sarcina a fost efectuată bine, cei care au vizionat un „zâmbet autentic” au spus că ar fi fost mai satisfăcuţi de servicii decât cei care au vizionat „zâmbetul neautentic”.

Într-un al doilea studiu, neregizat, cercetătorii au monitorizat aleatoriu clientela unui restaurant şi satisfacţia faţă de serviciile angajaţilor. Clienţii au fost de asemenea întrebaţi de autenticitatea percepută în privinţa atitudinii pozitive a chelnerilor manifestată faţă de ei. Similar cu rezultatul celuilalt studiu, clienţii care au perceput sinceritatea chelnerilor în afişarea unei atitudini pozitive au fost mai satisfăcuţi de servicii.

Rezultatele acestui experiment sugerează o revizuire a vechii maxime

„Zâmbeşte şi lumea va zâmbi odată cu tine”. Dacă zâmbetul este fals, cei cu care intraţi în contact ar putea să aibă reţineri. Deci, cum putem încuraja emoţiile pozitive autentice?

Managerii companiilor orientate pe servicii ar putea organiza training-uri pentru dezvoltarea inteligenţei emoţionale a angajaţilor. La urma urmei, angajaţii nefericiţi forţaţi să zâmbească pentru clienţii lor s-ar putea implica în interacţiuni de slabă calitate care vor conduce în final la reducerea satisfacţiei clienţilor. Dar genul acesta de training emoţional necesită adesea mulţi bani şi mult timp.

O a doua metodă, mai generală, pe care am putea să o adoptăm cu toţii ar fi aceea de a urma cuvintele pline de

înţelepciune ale lui Benjamin Franklin: „Căutaţi calităţile la alţii”. Mulţi dintre noi petrec prea mult timp căutând defecte la oamenii pe care îi întâlnesc. Dacă în loc să facem aceasta am încerca să căutăm la ei ceea ce ne place, atunci îi vom simpatiza şi mai mult; în consecinţă, şi ei ne vor place pe noi mai mult. Pe scurt, toată lumea are de câştigat. Această metodă poate fi fructificată chiar şi în discuţiile cu superiorii noştri. De pildă, o prietenă a avut o relaţie foarte dificilă cu şeful ei. Cădeau de acord foarte rar, însă era mai mult de atât – ei îi displăcea ca persoană. Însă, într-o zi ea a decis să urmeze sfatul dat de Franklin. Chiar dacă managerul ei nu era o persoană amabilă la birou, acesta era un familist devotat, o trăsătură pe care prietena

noastră punea mare preţ. După ce s-a concentrat pe această calitate, câte puţin de fiecare dată, a început să îl placă din ce în ce mai mult. Într-o zi i-a spus că admiră la el cât de orientat pe familie era, lucru pe care i i-a spus cu foarte multă onestitate. Spre surpriza ei, în ziua următoare şeful a venit în biroul ei oferindu-i nişte informaţii foarte utile – o acţiune pe care ea crede ca nu ar fi făcut-o dacă situaţia ar fi rămas la fel.

— I Ce puteţi învăţa din promovarea 36

— I **pe şerveţele pentru ceai?**

Imediat după anunţarea decesului Papei Ioan Paul al II-lea în seara zilei de 2 aprilie 2005 s-a întâmplat un lucru straniu. Fără nicio explicaţie evidentă,

mari grupuri de oameni au invadat magazinele de suvenire cumpărând tot felul de articole comemorative cum ar fi ceşti de cafea şi linguriţe de argint. Un asemenea comportament ar putea fi explicat dacă intenţia acestor oameni era de a cumpăra brelocuri sau articole cu imaginea lui Ioan Paul al II-lea, pentru a avea un suvenir care să comemoreze conducerea sa. Dar aceste suvenire nu îl prezentau Papă. De fapt, această mişcare nu s-a produs în Vatican sau în Roma, nici măcar în Italia. A apărut la peste o mie de mile depărtare, însă nu există nicio îndoială privind influenţa decesului Papei asupra acestui comportament curios al cumpărătorilor.

Considerat o forţă notabilă în combaterea comunismului, Papa Ioan

Paul al II-lea a avut de asemenea o influenţă semnificativă asupra unor probleme precum consumerismul şi avortul... Dar ceşti de cafea comemorative? Nu orice fel de ceşti de cafea comemorative, ci, mai exact, unele regale, marcând nunta lui Charles, prinţ de Wales, cu Camilla Parker Bowles ce a avut loc vineri, 8 aprilie 2005, în Windsor, Anglia. De fapt, nu doar ceştile de cafea au creat o febră a vânzărilor. Servicii de ceai, linguriţe de argint, şerveţele, *mouse pads* şi inele pentru chei au reprezentat ţinta multor vânători de suvenire. Ce a putut cauza o asemenea mişcare de mase?

Luni, 4 aprilie 2005, Vaticanul a anunţat că serviciile funerare ale Papei Ioan Paul al II-lea vor avea loc în Roma

vineri – în aceeaşi zi în care era programată nunta regală. În semn de respect şi pentru ca Prinţul de Wales să poată ajunge la înmormântare, familia regală a reprogramat în grabă nunta, urmând să aibă loc în ziua de după înmormântare, sâmbătă, 9 aprilie 2005. În consecinţă, fiecare magazin de suvenire din Windsor avea acum pe stoc suvenire ale nunţii marcate cu o dată greşită. Intuind o posibilă ocazie de câştiguri financiare, oamenii au început să cumpere toate suvenirele cu data greşită, gândindu-se invariabil că ar putea vinde aceste obiecte ulterior, pe eBay sau vreunui colecţionar interesat.

Suvenirele cu data greşită au devenit un Penny Black al zilelor noastre. Iar când s-a răspândit vestea

despre achiziţionarea suvenirelor cu data greşită, acest lucru a condus la creşterea numărului de vânători de suvenire. Magazinele au terminat repede stocul. Numeroşi jurnalişti aflaţi deja în Windsor pregătindu-se să relateze povestea nunţii regale opreau oamenii când ieşeau din magazine înarmaţi cu pungile de suvenire şi îi întrebau dacă erau tipul de persoane care cumpărau în mod obişnuit aşa ceva. Spre surpriza lor, majoritatea au răspuns că nu. Aceşti vânători de suvenire nu au fost influenţaţi de nevoia de căni de cafea sau de calitatea produsului şi nici chiar de legătura acestora cu evenimentul regal. Ei erau convinşi că articolele cu data greşită vor valora mai mult în viitor.

Studiile ştiinţifice din ultimele

cinci decenii legate de convingere au ajuns mereu la aceeaşi concluzie: articolele rare sau unice au o valoare mai mare pentru noi. Dorim unele lucruri mai mult atunci când aflăm că acestea sunt rare, disponibile doar în cantităţi limitate şi pentru puţin timp. În cazul suvenirelor regale, oamenii au presupus probabil că proprietarii magazinelor vor arunca articolele cu data greşită din cauza informaţiei incorecte. În mod ironic, ca şi cum nunta nu ar fi reprezentat unul dintre cele mai populare evenimente regale ale timpului nostru, câteva zile mai târziu, atunci când magazinele au refăcut stocul de suvenire cu data modificată a nunţii, mai mulţi oameni deţineau deja suvenire cu data greşită. Suvenirele cu data greşită, cu toate că

se presupunea că sunt rare, erau de fapt mai comune şi de aceea fără valoare.

Cu toate acestea au existat şi câţiva cumpărători perspicace. Aceştia au fost cumpărătorii care s-au întors la magazin câteva zile mai târziu şi au achiziţionat acelaşi suvenir cu data modificată. Aceştia au intuit că în febra suvenirelor, cel mai rar lucru dintre toate ar fi setul întreg – o ceaşcă cu data greşită şi una geamănă având data corectă.

În concluzie, ce putem învăţa de aici despre cum să fim mai convingători? Dacă conduceţi o afacere, ar trebui să furnizaţi informaţii cumpărătorilor dumneavoastră despre ceea ce este cu adevărat rar şi unic în privinţa produselor şi serviciilor pe

care le oferiţi. Scoaterea în evidenţă a trăsăturilor pe care le are produsul dumneavoastră, iar cel al competitorului nu poate reprezenta o cale bună pentru a-i convinge să spună da ofertei dumneavoastră şi nu celei a concurenţei. În mod similar, colegii de lucru vor fi dispuşi să vă ajute la un proiect sau într-o iniţiativă dacă li se menţionează unicitatea acesteia: „Nu avem des ocazia de a fi implicaţi într-o iniţiativă ca asta”. Chiar şi membrii familiei pot răspunde mai prompt atunci când li se spune că timpul şi asistenţa dumneavoastră apar rar şi se vor împuţina. Prin scoaterea în evidenţă simplu şi onest a faptului că produsele, serviciile, timpul sau posibilitatea de a ajuta sunt limitate, conferiţi o valoare mai mare acestora

până la punctul în care oamenii le apreciază, ca şi pe dumneavoastră, mai mult. Şi în general răspundem afirmativ mai des la ceea ce apreciem.

Destul de puţine experimente ştiinţifice sprijină puterea principiului rarităţii în influenţarea procesului de luare a deciziilor. Însă putem observa principiul rarităţii operând în viaţa de zi cu zi. În ultimii ani, chiar şi „spiritul sărbătorilor” a devenit mai greu de găsit, cu părinţi ce se luptă între ei în magazine de Crăciun pentru console de jocuri care nu mai sunt pe stoc. Chiar şi în Regatul Unit, criza de combustibil din vara anului 2000 a avut ca rezultat comportamente neobişnuite, oamenii înghesuindu-se să cumpere benzină. Un alt exemplu, imediat după ce British Airways a anunţat în februarie 2003 că

va renunţa permanent la Concorde, vânzarea de bilete pentru respectivele avioane a înregistrat o direcţie contrară: au fost vândute imediat. Iar în octombrie 2003, ideea de a pierde ceva a fost cauza pentru care multe mii de oameni şi-au oprit maşinile şi au blocat o stradă importantă doar pentru a vedea ultimul zbor Concorde, o imagine, lucru ce trebuie subliniat, ce fusese prezentă în fiecare zi în ultimii aproape treizeci de ani.

Am experimentat cu toţii efectele psihologice ale principiului rarităţii în viaţa noastră cotidiană. Există o arie mai puţin tangibilă în care principiul operează pe cât de subtil pe atât de puternic: domeniul informaţiei. Studiile au demonstrat că informaţiile exclusive sunt considerate mai valoroase şi, de

asemenea, mai convingătoare. De exemplu, într-un studiu efectuat de cercetătorul Amram Knishinsky, cumpărătorii angro de carne de vită şi-au dublat comenzile atunci când au fost informaţi că e posibilă o criză a cărnii de vită în Australia din cauza condiţiilor climaterice de acolo. Aceasta reprezintă o demonstraţie clară a efectului deficitului de marfă. Mai mult, atunci când cumpărătorilor li s-a spus că informaţia provine dintr-o sursă exclusivă şi că nu era disponibilă pentru publicul larg (ambele elemente ale deficitului de informaţie erau adevărate), şi-au crescut comenzile cu un remarcabil 600 la sută!

Aceste rezultate oferă o imagine clară şi idei practice care vor face cererile dumneavoastră mai

convingătoare, putând conduce la acceptarea cererilor dumneavoastră de către mai mulţi oameni. Dacă transmiteţi informaţii singulare, dar nu subliniaţi exclusivitatea acestora, pierdeţi o ocazie excelentă de a folosi o tehnică de influenţare eficientă şi etică.

— 37 – Ce puteţi câştiga din pierderi?

Pe 23 aprilie 1985, Compania Coca-Cola a luat o decizie pe care revista *Time* a intitulat-o „eşecul de marketing al deceniului”: ca răspuns la informaţiile ce spuneau că mai mulţi oameni preferă gustul mai dulce de la Pepsi, compania a decis să scoată de pe piaţă vechea lor formulă Coca-Cola şi să o înlocuiască cu o formulă mai dulce „Noua Coca-Cola”. Mulţi americani îşi

amintesc acea zi. Potrivit unui reportaj de ştiri „Compania Coca-Cola nu a prevăzut nemulţumirea şi furia pe care acţiunea sa le-a creat. Din Bangor până în Burbank, din Detroit până în Dallas, zeci de mii de iubitori ai Coca-Cola s-au adunat pentru a critica gustul noii Coca-Cola şi pentru a cere înapoi vechea lor băutură".

Poate cel mai extrem exemplu al acestei furii combinate cu nostalgia vine din povestea unui investitor pensionat din Seattle numit Gay Mullins, care a devenit cumva o celebritate naţională după ce a fondat societatea numită „Vechii Băutori de Coca-Cola din America". Acesta era un grup larg de oameni care au lucrat fără odihnă pentru a solicita reintroducerea pe piaţă a formulei tradiţionale prin

folosirea mijloacelor civile, juridice sau legislative disponibile. De exemplu, Mullins a iniţiat o linie telefonică prin intermediul căreia cetăţenii puteau să îşi exprime furia şi să îşi facă cunoscute sentimentele, linie care a primit peste şaizeci de mii de apeluri telefonice. Apoi a distribuit mii de insigne şi tricouri anti-noua Coca-Cola. Chiar a încercat să intenteze un proces colectiv împotriva Companiei coca-Cola care a fost repede anulat de către un judecător federal. Ce este surprinzător în comportamentul domnului Mullins este că în cadrul testelor de gust fără vizualizarea mărcii, el prefera noua Coca-Cola în detrimentul vechii băuturi sau nu îşi dădea seama de diferenţa dintre ele.

Observaţi că lucrul pe care domnul

Mullins *îl plăcea mai mult* avea o valoare mai mică pentru el decât lucrul pe care simţea că îl *pierde.* Vom reveni la această idee imediat. Între timp, trebuie să menţionăm, chiar şi după ce au cedat în faţa opiniei publice şi au adus înapoi pe piaţă băutura originală, oficialii companiei erau buimăciţi şi oarecum miraţi de ceea ce i-a lovit. Donald Keough, preşedintele de atunci al Companiei Coca-Cola, a spus despre loialitatea greu de surmontat a consumatorilor pentru băutura originală Coca-Cola: „Este un minunat mister american, o enigmă americană nemaipomenită. Şi nu o puteţi măsura cum nu puteţi măsura dragostea, mândria sau patriotismul”.

Nu suntem de acord cu asta. Mai întâi, nu este un mister dacă înţelegeţi

psihologia principiului rarităţii, şi în special cum acesta se leagă de sensibilitatea oamenilor de a pierde un lucru pe care deja îl posedă. Acesta este în special cazul unui produs care este atât de prezent în viaţa oamenilor şi tradiţiile lor cum a fost întotdeauna Coca-Cola în întreaga lume.

În al doilea rând, această înclinaţie naturală din partea băutorilor de Coca-Cola nu este numai ceva ce *poate* fi măsurat, dar este de asemenea şi ceva ce credem noi că *a şi măsurat* Compania Coca-Cola – în propriul lor sondaj de piaţă, fără îndoială. Era chiar acolo în faţa lor atunci când au luat controversata decizie de a schimba formula, dar nu au combinat informaţiile primite cu o înţelegere a factorilor de influenţă socială.

Persoanele din Compania Coca-Cola nu sunt zgârcite atunci când vine vorba de un sondaj de piaţă; au fost dispuşi să cheltuiască milioane de dolari pentru a se asigura că au analizat corect piaţa pentru noile lor produse. Înainte ca decizia lor să se încline în favoarea noii Coca-Cola, din 1981 până în 1984 au testat cu foarte mare atenţie noua şi vechea formulă pe aproape 200.000 de oameni din 25 de oraşe. Ceea ce au aflat din testele de gust, multe realizate fără vizualizarea mărcii, este că se manifesta o preferinţă clară, 55 la sută la 45 la sută pentru *noua* Coca-Cola în defavoarea băuturii originale. Au existat şi ceva teste, nu au fost efectuate cu mostre nemarcate. În cadrul acestor teste, participanţilor li s-a spus care era

băutura originală şi care era noua Coca-Cola înainte de a gusta. În aceste condiţii, preferinţa pentru noua Coca-Cola a *crescut* cu 6 procente.

Cum se explică acest fapt atunci când oamenii şi-au exprimat preferinţa clară pentru formula *veche* Coca-Cola la momentul în care compania a introdus în sfârşit pe piaţă noua Coca-Cola? Singura rezolvare posibilă a acestui puzzle ar fi principiul rarităţii: în timpul testelor de gust, noua Coca-Cola devenise băutura pe care oamenii nu mai puteau să o cumpere şi atunci când au ştiut ce mostră reprezenta fiecare, subiecţii au arătat în special o preferinţă puternică pentru ceva ce altfel nu puteau avea. Dar mai târziu, atunci când compania a înlocuit reţeta tradiţională cu una nouă, băutura veche

era aceea pe care oamenii nu o mai puteau avea şi *aceasta* a devenit preferata lor.

În concluzie, creşterea cu 6 la sută a preferinţei pentru noua Coca-Cola rezultase din propriul sondaj al companiei, marcând diferenţa dintre testele de gust făcute cu mostre nemarcate şi marcate. Problema este că pur şi simplu au interpretat greşit. Probabil că şi-au spus: „Vai, ce bine, aceasta înseamnă că atunci când oamenii ştiu că primesc ceva nou dorinţa lor pentru acel lucru va creşte imediat”. Dar de fapt, acea creştere de 6 la sută a însemnat că oamenii percepeau noua Coca-Cola drept ceva *ce nu pot avea* şi de aceea dorinţa lor a crescut imediat.

Dar şi mai important decât

scoaterea pur şi simplu pe piaţă a unui produs, renunţând la Coca-Cola originală, era faptul că băuturii de Coca-Cola pierdeau un lucru cu care se obişnuiseră. Iar sensibilitatea mai mare pentru posibilele pierderi decât pentru posibilele câştiguri este una dintre cele mai riguros demonstrate teorii din sociologie. Cercetătorii comportamen-talişti, Daniel Kahneman şi Amos Tversky, au fost primii care au testat şi au demonstrat „aversiunea faţă de pierderi”. Aceasta poate explica o mare parte a comportamentului uman în domenii precum finanţele, luarea deciziilor, negocierea şi convingerea.

De exemplu, o consecinţă a aversiunii faţă de pierderi este că adesea motivează investitorii neexperimentaţi să vândă prematur

acţiuni care au crescut ca valoare din cauză că nu doresc să piardă ceea ce au câştigat deja. În mod similar, dorinţa de a evita orice posibilă pierdere îi motivează pe aceşti investitori să păstreze acţiuni care şi-au pierdut valoarea de la data achiziţionării lor. Din cauză că vânzarea acţiunilor în acel moment ar deveni oficial şi irevocabil o pierdere a investiţiei, mulţi dintre aceşti investitori sunt reticenţi în a vinde, o decizie care conduce adesea la o scădere şi mai mare a preţului respectivelor acţiuni.

Aversiunea faţă de pierderi este de asemenea importantă din punctul de vedere al marketingului. În general, comercianţii şi publicitarii se concentrează asupra transmiterii mesajului privind beneficiile produsului

lor către posibilii cumpărători. În această încercare se formulează adesea mesajul în termeni care descriu ceea ce au de câştigat clienţii prin intermediul produsului. În asemenea cazuri, aceştia pot rata ocazia de a prezenta mesajul lor într-un mod cu mult mai convingător prin concentrarea pe ceea publicul ar avea de pierdut. În loc să folosească un enunţ cum ar fi „Bucuraţi-vă de ocazia de a încerca noua noastră linie de produse cu 20 la sută reducere”, aceştia ar putea avea mai mult succes folosind următoarea afirmaţie „Nu pierdeţi ocazia de a încerca noua noastră linie de produse cu 20 la sută reducere”. În ultimul exemplu, aceştia scot în evidenţă pentru public că din cauza ofertei limitate (de exemplu, disponibilă pentru o scurtă perioadă),

oamenii riscă să piardă ocazia de a achiziţiona produsele cu reducerea respectivă.

În mod similar, dacă speraţi să vă convingeţi colegii să lucreze cu dumneavoastră la un proiect, este important să subliniaţi nu numai ceea ce au de câştigat în ceea ce priveşte ocaziile sau experienţa, ci de asemenea şi ce au de pierdut privind aceşti factori. În practică, experimentul efectuat de cercetătoarea Marjorie Shelley a arătat că posibilele pierderi cântăresc mai greu în procesul de luare al deciziilor al managerilor decât aceleaşi lucruri prezentate drept câştiguri. De exemplu, să spunem că aveţi o idee care, dacă este adoptată, poate duce la economii de până la 100.000 de lire sterline pe an pentru

departamentul dumneavoastră. În loc să prezentaţi ideea ca economisire, veţi fi mult mai convingător dacă formulaţi în termeni de pierdere aceeaşi sumă.

Noţiunea de *pierdere* este greu de contracarat şi când face parte din mesajul pe care îl primim. Atunci când au jucat rolul de reprezentanţi ai unei companii de utilităţi locale, cercetătorii de la Universitatea din California au aflat că un grup de proprietari erau cu până la 30 la sută mai înclinaţi să efectueze îmbunătăţirile recomandate pentru eficientizarea consumului de energie în locuinţele lor atunci când li s-a spus că vor continua să piardă în medie cu 50 de cenţi pe zi mai mult decât proprietarii cărora li s-a spus că e posibil să câştige 50 de cenţi pe zi. Observaţi că în acest exemplu nu există

diferenţe de economisire în cadrul mesajului. Cei 50 de cenţi rămân aceiaşi, însă psihologic mesajul formulat în termeni de pierdere a generat o creştere cu 30 de procente a randamentului persuasiunii.

Este de asemenea esenţial să vă amintiţi faptul că puteţi fi influenţat de o asemenea strategie. De exemplu, unii negociatori necinstiţi – de pildă, unii agenţi de vânzări auto – vor aştepta până la momentul ce precedă un acord final pentru a arunca o ofertă apetisantă, vrei-sau-nu-vrei, ştiind foarte bine că partenerii lor de discuţie vor fi înclinaţi să accepte oferta; până la urmă, a pleca însemnă pierdere de timp, efort şi a unei ocazii (cunoscute de asemenea drept „cheltuieli irosite”). Dacă credeţi că un agent de vânzări

auto cu care negociaţi încearcă să vă manipuleze prin aversiunea faţă de pierderi, ar trebui să vă asiguraţi că agentul respectiv de vânzări va fi cel care va resimţi pierderea.

— I Ce cuvânt va poate consolida

— 38—

— I **încercările de a convinge?**

Am pornit să vedem Vrăjitorul Minunatul Vrăjitor din Oz…

Pentru că pentru că pentru că pentru că pentru că! Pentru că face lucruri minunate.

Bazat pe faimoasa povestire pentru copii a lui L. Frank Baum, filmul *Vrăjitorul din Oz* din 1939 rămâne o poveste tradiţională de familie. Mulţi dintre noi suntem familiarizaţi cu

situaţia lui Dorothy şi a prietenilor săi Sperietoarea de Ciori, Omul de Tinichea şi Leul ce merg în călătoria lor periculoasă de-a lungul cărării de cărămizi galbene. În mod clar, Vrăjitorul din Oz a reuşit să îi convingă că merită să fie văzut. Dar ce ne spune cântecul pe care aceşti patru călători îl cântă pe drum despre cum îi putem convinge pe ceilalţi să urmeze calea pe care le-o indicăm?

Să ne gândim la formarea unei cozi. Chiar dacă sunteţi la o bancă, la un supermarket sau într-un parc de distracţii, probabil că statul la coadă nu se potriveşte cu ideea dumneavoastră de distracţie. Luând în considerare motivaţia aproape universală de a ajunge la capătul cozii cât mai curând posibil, în ce împrejurări aţi fi dispus să

lăsaţi o altă persoană să se bage în faţa dumneavoastră? O temă centrală a acestei cărţi o reprezintă faptul că modificările minore în modul în care sunt efectuate cererile pot adesea să ducă la rezultate surprinzătoare.

Dar este posibil ca numai două cuvinte spuse de un solicitant să crească decisiv şansele ca dumneavoastră să răspundeţi „Da, poftim"?

Da – cuvintele sunt *pentru că* Cercetătoarea comportamen-talistă Ellen Langer şi colegii săi au decis să pună la încercare puterea de convingere a acestei expresii. Într-unul din studii, Langer a creat o situaţie în care un străin se apropie de o persoană ce aşteaptă la rând pentru a folosi un

copiator şi să întrebe simplu „Mă scuzaţi, am cinci pagini. Pot folosi copiatorul?”. În faţa acestei cereri directe de a trece în faţa rândului format, 60 la sută dintre oameni au fost de acord să permită persoanei străine să se bage în faţă. Atunci când persoana străină a adăugat la cererea sa un motiv oarecare („Pot folosi copiatorul pentru că mă grăbesc?”) aproape toată lumea (94 la sută) a fost de acord. Această creştere nu pare deloc surprinzătoare. La urma urmei, furnizarea unui motiv întemeiat pentru cererea respectivă justifică încercarea de a ajunge în faţă.

Însă există un alt motiv pentru care studiul devine foarte interesant: Langer a mai testat o versiune a cererii. De această dată, persoana străină a

folosit expresia *pentru că,* dar aceasta a fost urmată de un motiv complet fără sens. Mai precis, persoana a spus: „Pot folosi copiatorul pentru că trebuie să fac nişte copii?”. Pentru că trebuie *să faci nişte copii?* Bineînţeles că doreşti să foloseşti copiatorul pentru a face copii – doar nu o să-l foloseşti ca să-ţi ascuţi creionul, nu? În ciuda tautologiei „motivului” pe care l-a oferit persoana, acesta a generat aproape aceleaşi nivele înalte de consimţământ ca şi atunci când motivul a fost unul legitim (93 la sută).

Studiul copiatorului demonstrează influenţa motivaţională unică a expresiei *pentru că* Expresia îşi „trage” puterea de convingere din asocierea consolidată continuu în decursul vieţii noastre dintre *pentru că*

şi raţionamente corecte ce urmează în mod normal după această expresie (de exemplu, „... pentru că m-ar ajuta să obţin promovarea aceea”, „... pentru că nu mai am timp”, „... pentru că echipa naţională a Angliei are unii dintre cei mai buni atacanţi din lume”).

Bineînţeles că, asemenea celor mai multe lucruri, puterea lui *pentru că* are limitele sale. În studiul copiatorului, consimţământul a fost la fel de mare indiferent de cât de iraţional era motivul succesor lui *pentru că*. Dar în acele cazuri cererea a fost minoră – solicitantul a cerut să efectueze doar cinci copii. Pentru a vedea ce se întâmplă în cazul favorurilor majore, Langer a introdus un alt set de condiţii experimentale. Solicitantul a spus grupului de participanţi că trebuie să

facă douăzeci de copii xerox. Oricine a folosit vreodată un copiator ştie că şansele ca maşina să se blocheze cresc exponenţial cu numărul de pagini adăugate. Cu alte cuvinte, răspunsurile participanţilor la această solicitare mai importantă îi poate afecta mai mult decât cele oferite unor cereri ce implică mai puţin.

De această dată, atunci când persoana a solicitat folosirea copiatorului fără a folosi expresia *pentru că,* doar 24 la sută s-au conformat. Dar ce s-a întâmplat cu cei care au dat motive neîntemeiate – care au spus „... pentru că trebuie să fac copii?” Aceasta nu a mai produs o creştere a consimţământului. Însă atunci când cererea a fost efectuată cu un motiv întemeiat („... pentru că mă

grăbesc”) răspunsurile pozitive s-au dublat. Considerate împreună, rezultatele acestui studiu sugerează că atunci când miza este mică oamenii sunt mai înclinaţi să se decidă rapid în privinţa comportamentului lor şi nu se gândesc mult la problemă. Pe de altă parte, atunci când miza este mare, oamenii chiar iau în considerare temeiul motivării cererii atunci când decid cum să răspundă.

Aceste rezultate vă reamintesc că trebuie să vă asiguraţi întotdeauna că cererea dumneavoastră e însoţită de un raţionament puternic, chiar dacă credeţi că motivele sunt destul de clare. De exemplu, atunci când programaţi o întâlnire cu un client sau când rugaţi un coleg să colaboreze la un proiect nou, asiguraţi-vă că i-aţi precizat

motivul din spatele cererii făcute. Motivul vă poate părea redundant.

Dar adesea greşim crezând că ceilalţi oameni înţeleg raţiunile cererilor noastre.

E posibil ca această strategie să dea rezultate şi acasă. Decât să le cereţi copiilor dumneavoastră să „vină la masă pentru cină” sau să „treacă imediat la culcare”, o strategie mai bine le furnizaţi un motiv atunci când le spuneţi să facă lucrurile respective – şi nu doar „*pentru că* aşa spun eu!”

Este important să observaţi că expresia *pentru că* operează în ambele sensuri. Ar trebui să încercaţi să faceţi alţi oameni să vă spună *pentru ce.* Să presupunem, de exemplu, că lucraţi pentru o firmă IT. Clienţii

dumneavoastră vechi sunt probabil obişnuiţi să lucreze cu compania dumneavoastră, dar odată cu trecerea anilor motivele pentru care au păstrat colaborarea cu compania dumneavoastră sunt mai puţin evidente sau, chiar mai rău, ajung să fie uitate cu totul. În consecinţă, afacerea dumneavoastră devine vulnerabilă în faţa concurenţei. O cale eficientă de a consolida legăturile de afaceri şi încrederea clienţilor este de a cere oamenilor de decizie din compania-client să menţioneze motivele pentru care colaborează cu dumneavoastră. Acest lucru ar putea fi efectuat prin solicitarea unui feedback în care clienţii să descrie de ce preferă să facă afaceri cu compania dumneavoastră. Cercetătorul Gregory Maio şi colegii săi

sugerează că această procedură va consolida angajamentul clienţilor prin reamintirea faptului că relaţia continuă din raţiuni clare şi nu doar din inerţie. Cu alte cuvinte, dacă puneţi oamenii să vă spună *pentru ce,* asemenea lui Dorothy şi însoţitorilor săi de drum, aceştia vor sfârşi prin a vă lăuda.

— I De ce nu e bine să faceţi apel

— 39—

— I **la toate atuurile?**

„Mai întâi, nu face rău". Cu toate că jurământul lui Hipocrate se aplică mai întâi şi cu precădere practicanţilor medicinei în relaţia cu pacienţii lor, acesta este valabil şi în cazul obligaţiilor agenţilor de publicitate privind produsele pe care încearcă să le

vândă. Aceştia nu ar trebui să *afecteze* negativ vânzările produselor şi ale serviciilor pe care le promovează. Dar cum ar putea un copywriter bine intenţionat să gonească totuşi posibilii clienţi către concurenţă?

Amintiţi-vă aspectul menţionat în capitolele anterioare, atunci când le solicitaţi oamenilor să menţioneze motive care explică de ce sunt în favoarea unei anumite poziţii; aceasta poate reprezenta o strategie foarte eficientă pentru a consolida încrederea lor în poziţia respectivă. Dacă aplicăm acest mod de gândire în publicitate pare înţelept să încurajăm consumatorii să se gândească la cât mai multe motive pentru a alege produsele şi serviciile noastre. Cercetări recente sugerează că în anumite împrejurări

această strategie conduce la efecte opuse.

Imaginaţi-vă că doriţi să cumpăraţi un automobil nou şi aveţi de ales între un BMW şi un Mercedes. Deschideţi o revistă şi vedeţi o reclamă pentru BMW care spune următoarele: „BMW sau Mercedes? Există multe motive pentru a alege un BMW. Vă puteţi gândi la zece?”

Într-un studiu efectuat de Michaela Wäncke şi colegii săi, un grup de studenţi economişti au văzut printre altele o reclamă asemenea celei de mai sus. Un alt grup de studenţi economişti ai aceleiaşi universităţi au vizionat o reclamă puţin modificată – care spunea, „BMW sau Mercedes? Există multe motive pentru a alege un BMW. Vă

puteţi gândi la *unul?"* (subliniat).

După aceea, participanţii au fost întrebaţi ce părere au despre BMW ŞI Mercedes, fiind rugaţi să argumenteze intenţia lor ca într-o zi să achiziţioneze un automobil dintre aceste două mărci. Rezultatele au fost clare: spotul care cerea cititorilor să găsească zece motive pentru a alege un BMW a condus la evaluări mai proaste pentru BMW şi evaluări mai ridicate pentru Mercedes decât cel care cerea cititorilor să găsească doar un motiv pentru care aleg un BMW.

Care este motivul din spatele acestui efect advers? Cercetătorii explică faptul că participanţii la acest studiu au ales BMW deoarece le-a fost uşor să găsească un singur argument în sprijinul acestei mărci. Atunci când li s-

a cerut să numească doar un motiv, participanţilor li s-a părut uşor. Totuşi, ca să găseşti zece motive, sarcina devine mai grea. Decât să folosească *numărul* motivelor generate de ei ca indicator în evaluarea lor, participanţii şi-au întemeiat raţionamentul pe *uşurinţa* sau *dificultatea* procesului de generare a motivelor. Mai mult decât atât, psihologii numesc uşurinţa sau dificultatea experimentării drept „fluenţă" a experienţei, un concept pe care îl vom mai discuta.

Informaţiile din acest studiu indică faptul că înainte de a cere publicului să menţioneze motive pentru a sprijini poziţia dumneavoastră este important să luaţi în considerare cât de uşor le va veni acestora să facă acest lucru. Dacă sarcina pare relativ dificilă, mai bine le

cereţi să se gândească doar la câteva motive. Rezultatele sugerează de asemenea că această strategie destul de surprinzătoare: este posibil să folosiţi o strategie competitivă şi să determinaţi publicul să se gândească la un număr mare de motive *în favoarea ofertelor rivale.* Cu cât le este mai greu oamenilor să ofere un număr mare de raţiuni, cu atât mai bine vor arăta produsele, serviciile sau iniţiativele dumneavoastră.

Un alt experiment a arătat că uşurinţa sau dificultatea de a-şi *imagina* folosirea produsului va afecta de asemenea deciziile consumatorului. Experimentul efectuat de cercetătorul Petia Petrova a demonstrat că încurajarea consumatorilor în a-şi

imagina deliciile unui restaurant sau o destinaţie de vacanţă creşte dorinţa lor de a vizita locurile respective dacă exerciţiul de imaginaţie este uşor.

Luând acestea în considerare, trebuie să aveţi în vedere capacitatea pe care produsul dumneavoastră sau, mai general, cererea dumneavoastră privind comportamentul pe care aţi dori ca publicul să îl adopte, poate implica acţiuni care sunt noi sau străine pentru aceştia. De exemplu, doriţi să convingeţi un grup de consumatori să achiziţioneze un produs nou scos pe piaţă de compania dumneavoastră. Dacă acest produs are caracteristici tehnice complicate cu care grupul respectiv are experienţă puţină sau deloc şi care nu au fost încă explicate pe deplin, publicului i-ar fi dificil să îşi

imagineze folosirea respectivului produs, lucrul acesta ducând la diminuarea şanselor de achiziţionare.

Un alt domeniu în care aceste rezultate sunt foarte importante este producţia de publicitate. Adesea, managerii primesc mână liberă pentru a crea imagini atractive sau memorabile, dar în cadrul acestui proces pot proiecta imagini abstracte, acordând puţină atenţie modului cum aceste imagini afectează abilitatea publicului-ţintă de a vizualiza folosirea produsului. Această cercetare ne demonstrează că imaginile concrete sunt mai eficiente decât cele abstracte. În plus, procesul de luare a deciziilor în aceste cazuri poate fi îmbunătăţit prin colaborarea mai strânsă cu copywriterii, înainte de a testa

reclamele, şi grupuri de persoane ce au abilităţile specifice pentru a înţelege cât de uşor sau de dificil este pentru un public relevant să se imagineze în situaţiile respective.

40

Cum poate simplitatea unui nume să fie un atu?

Atunci când a fost întrebat la un moment dat ce se va întâmpla pe piaţa de acţiuni în perioada următoare, J.P. Morgan a dat un răspuns simplu: „Va fluctua”. Dar cum vă poate ajuta principiul simplităţii – mai ales în numirea produsului, proiectului sau chiar a companiei dumneavoastră – să vă extindeţi influenţa?

Potrivit sociologilor Adam Alter şi

Daniel Oppenheimer, oamenii preferă cuvintele şi numele uşor de pronunţat – cuvinte şi nume care au un nivel mai mare de fluenţă. Aceştia spun că oamenii au o atitudine mai favorabilă faţă de companiile ale căror nume şi simboluri sunt mai uşor de citit şi pronunţat decât faţă de cele care poartă nume mai dificile. O consecinţă a acestei preferinţe psihologice este următoarea: cu cât e mai uşor de citit sau pronunţat un nume de companie sau abrevierea lui, cu atât mai valoroasă pare organizaţia, şi în consecinţă preţul acţiunilor creşte.

Pentru a testa această ipoteză în cadrul unui studiu controlat, aceştia au generat nume fictive fluente sau mai puţin fluente de companii listate la bursă. Participanţilor li s-a spus că

acestea sunt companii reale şi li s-a cerut să estimeze performanţa viitoare a fiecărui pachet de acţiuni. Rezultatele au fost clare: nu numai că participanţii au prezis că acţiunile companiilor uşor de pronunţat (de exemplu, Slingerman, Vander, Tanley) le vor întrece pe celelalte (Sagxter, Frurio, Xagibdan), ci aceştia au prezis de asemenea că primele se vor bucura de o creştere a valorii, pe când ultimele vor eşua.

Pentru a afla dacă acest lucru se întâmplă şi în lumea reală, Alter şi Oppenheimer au ales la întâmplare 89 de companii ale căror acţiuni erau tranzacţionate la Bursa de Valori din New York şi care au iniţiat tranzacţii publice între 1990 şi 2004. Apoi, aceştia au urmărit relaţia dintre fluenţa numelor acţiunilor şi performanţa la o

zi, o săptămână, şase luni şi un an după intrarea iniţială pe piaţă. Cercetătorii au relevat că dacă o persoană ar investi 1.000 de dolari în zece din companiile cu numele cele mai fluente, investiţia respectivă ar fi depăşit una similară în zece companii cu numele cele mai puţin fluente în fiecare din perioadele de timp menţionate, evidenţiind o diferenţă de 333 dolari la numai un an de la investiţiile respective. Mai mult decât atât, într-un studiu distinct autorii au împărţit peste 750 de companii din înregistrările Bursei de Valori din New York sau a Bursei de Valori Americane după criteriul pronunţiei uşoare (de exemplu, KAR) sau dificile (de exemplu, RDO) şi au relevat rezultate similare.

În concluzie, să nu credeţi că vă

recomandăm să mergeţi să vă vindeţi acţiunile de la Mxzyptlk Holding Corp. În schimbul celor de la Yahoo! Să vă concediaţi consultantul financiar sau să organizaţi o licitaţie de garaj pentru a scăpa de investitorii amatori la bursă şi de ţintă pentru darts. În orice caz, vă sfătuim să nu subestimaţi puterea simplităţii, chiar şi în privinţa numelui ales pentru compania, produsul sau iniţiativa dumneavoastră. Adesea, oamenii sunt atât de concentraţi pe aspecte cu o influenţă mai mare asupra proiectelor lor încât pierd din vedere informaţiile primare ce vor fi comunicate publicului – cum ar fi numele. Şi încă un argument, cu cât acesta este mai uşor de citit şi pronunţat, cu atât mai mult consumatorii, posibilii deţinători de

acţiuni sau alţi factori de decizie îl vor considera mai performant.

În mod similar, cercetătorii au relevat că puterea de convingere a mesajelor scrise de mână este influenţată de calitatea caligrafiei: cu cât scrisul este mai urât, cu atât mai puţin convingător va fi mesajul. În spiritul proceselor descrise în ultimele două capitole, această situaţie este urmarea faptului că cititorii vor interpreta greşit dificultatea resimţită atunci când citesc un mesaj scris urât, fiindu-le greu să creadă în conţinutul mesajului. Pare uşor şi accesibil pentru cei care scriu urât să depăşească acest inconvenient: nu putem pur şi simplu să ţipărim mesajele convingătoare? Ba da, dar chiar şi această recomandare vine

cu o precizare: cercetările au demonstrat că argumentele dumneavoastră sunt mult mai convingătoare dacă le scrieţi cu nişte caractere uşor de citit.

Rezultatele tuturor acestor cercetări au implicaţii mult mai generale, dezvăluind cum aleg oamenii să comunice unul cu altul. Luaţi ca exemplu faptul că mulţi comunicatori încearcă frecvent să-şi manifeste erudiţia prin intermediul grandilocvenţei, magnilocvenţei, verbalizării somptuoase; cu alte cuvinte, aceştia încearcă să pară mai inteligenţi prin folosirea unor cuvinte lungi sau a unui jargon foarte tehnic*. Luaţi în considerare de exemplu următoarea comunicare trimisă de un manager echipei sale, aşa cum a fost

redată în *New York Post* în octombrie 2006: „Ne echilibrăm investiţiile şi ne stabilim alianţe strategice pentru a crea un centru de cunoştinţe robuste – unul care să posede o structură de afaceri reglementată de client folosind tehnologii inovatoare pe piaţă pentru a maximiza sistemele noastre umane”.

Ce? Aceasta înseamnă aparent „suntem consultanţi”. Cercetări recente au arătat că folosirea unui limbaj extrem de complex, precum cel de mai sus, poate produce efectul opus celui urmărit: publicul are dificultăţi în a interpreta limbajul, mesajul este considerat mai puţin convingător, iar autorul mesajului este perceput ca fiind mai puţin inteligent.

— Ceva ce noi nu am face niciodată.

În mod regretabil, acest tip de mesaje este destul de frecvent în viaţa cotidiană, în informările de afaceri, consultanţa privind sănătatea sau eseurile studenţilor. De exemplu, un sondaj efectuat la Stanford University arată că 86,4 la sută dintre studenţii intervievaţi au recunoscut că au folosit un limbaj complicat în lucrările academice pentru a încerca să pară mai inteligenţi. În orice caz, mai îngrijorător este faptul că într-o firmă de consultanţă din Regatul Unit, 56 la sută dintre angajaţi cred că managerii şi şefii de departamente nu comunică clar cu ei şi adesea folosesc un limbaj de neînţeles care produce confuzie. O cale de a evita aceste probleme este de a arăta mesajele şi a primi feedback de

la colegi ce nu sunt în legătură directă cu proiectul înainte de a trimite mesajul tuturor.

— I Cum poate rima

— 41—

— I **să vă influenţeze ascensiunea?**

9

„From Michigan State direct to your plate”. (Din Statul Michigan direct în farfuria dumneavoastră). Ce companie a făcut această afirmaţie şi la ce anume se referea? Este un slogan folosit de Heinz Corporation pentru a face reclamă mâncării de fasole. Fondată în 1869 de Henry John Heinz în Sharpsburg, Pennsylvania, compania a livrat iniţial condimente magazinelor locale, mai întâi hrean, apoi murături şi

apoi sos de roşii cu ajutorul unei căruţe trase de cai. În 1896, Heinz a văzut o reclamă pentru „21 de tipuri de pantofi”. A decis că produsele lui nu erau tipuri, ci varietăţi şi, cu toate că avea mai mult de şaizeci de produse alimentare în producţie la acel moment, a adoptat sloganul „57 de varietăţi” pentru că îi plăceau numerele 5 şi 7. Prin aceasta s-a lansat o nouă campanie de promovare. Sloganul „Heinz 57 de varietăţi” este folosit şi astăzi împreună cu multe alte reclame pentru Heinz, incluzând reclama rimată pentru mâncarea de fasole.

Lansată în anii ’60, o versiune britanică a acestei reclame televizate prezintă o mamă care pregăteşte cina pentru cei doi copii ai săi, sosiţi acasă pe neaşteptate împreună cu un grup de

prieteni flămânzi, spunând ceva de genul: „Mamă, pot Sally şi Robin, şi Jefrey, şi Debbie rămâne la cină, te rog?”. După ce le aruncă o căutătură scurtă şi speriată, mama primitoare merge spre dulap şi mai scoate câteva cutii cu mâncarea de fasole Heinz. Apoi se derulează mesajul: „Un milion de gospodine aleg în fiecare zi o cutie de mâncare de fasole şi spun Beanz Meanz Heinz (mâncarea de fasole înseamnă Heinz)”.

Impactul acestor reclame a fost considerat atât de mare, încât Heinz Corporation a continuat să le promoveze timp de alte trei decenii. De fapt, la momentul în care reclamele erau difuzate în Regatul Unit, dacă opreaţi mai mulţi oameni la întâmplare pe stradă rugându-i să vă spună finalul

mesajului „Un milion de gospodine aleg în fiecare zi o cutie de mâncare de fasole şi spun...”, aceştia ar fi replicat fără ezitare „Beanz Meanz Heinz”.

Ceea ce este fascinant în cazul acestei reclame renumite Heinz e faptul că nu a fost făcută pentru a informa consumatorul în privinţa vreunei particularităţi sau a unui avantaj al produsului. Doar punea numele produsului într-un mesaj rimat. Din numeroasele strategii de publicitate posibile, de ce Heinz a ales să creeze un mesaj cu rimă? Pe de o parte poate pentru că reclamele ce rimează sunt mai plăcute, mai uşor de memorat şi mai uşor de repetat. Dar poate şi pentru că afirmaţiile ce rimează sunt văzute ca fiind mai exacte şi mai adevărate?

Observând caracterul persistent al proverbelor ce rimează, cum ar fi „Birds of a feather flock together” („Cei ce se aseamănă se-adună”), sociologii Matthew McGlone şi Jessica Tofighbakhsh au cercetat ipoteza că afirmaţiile ce rimează sunt văzute ca fiind mai exacte decât cele ce nu rimează. Aceştia au preluat ca material de studiu o parte dintre expresiile cu rimă necunoscute anterior participanţilor şi au creat o versiune a acestora ce nu rimează. De exemplu, aceştia au preluat zicala destul de puţin cunoscută „Caution and measure will win you treasure” („Prudenţa şi cumpătarea îţi vor aduce comori”) şi au modificat-o în felul următor: „Caution and measure will win you riches”. Un alt exemplu: au preluat zicala „What

sobriety conceals, alcohol reveals”

(„Ceea ce ascunde sobrietatea, este scos la iveală de alcool”) şi au modificat-o rezultând „What sobriety conceals, alcohol unmasks”.

Apoi, participanţii au citit aceste zicale şi au evaluat pentru fiecare măsura în care acestea reflectau modul cum funcţionează lumea. Cercetătorii au descoperit că, deşi toţi participanţii erau ferm convinşi că rima nu reprezenta în niciun caz un indicator al exactităţii, subiecţii au perceput afirmaţiile cu rimă ca fiind mai acurate decât cele fără rimă.

Cercetătorii au explicat că expresiile rimate sunt mai uşor de procesat, adică sunt înţelese mai repede decât expresiile ce nu rimează.

Deoarece oamenii au tendinţa să îşi întemeieze evaluările privind acurateţea cel puţin parţial pe fluenţa informaţiei primite, afirmaţiile rimate sunt considerate mai exacte.

Aceste rezultate pot fi aplicate în numeroase situaţii de viaţă. Mai întâi, ele sugerează că atunci când comercianţii şi agenţii economici se gândesc ce sloganuri, nume de marcă şi mesaje să folosească, ar fi bine să ia în considerare că folosirea rimelor poate duce nu numai la amplificarea muzicalităţii mesajului, ci şi a nivelului de veridicitate perceput. Poate de aceea atunci când a fost întrebat ce poate spune compania despre produsul lor atunci când nu mai rămâne nimic nou de spus, un director executiv din publicitate a replicat „Păi, dacă nu ai

nimic de spus despre produsul tău, presupun că poţi să faci întotdeauna un cântec despre el”.

În al doilea rând, părinţii sunt sfătuiţi să folosească rimele atunci când se confruntă cu o provocare frecventă şi neplăcută – convingerea copiilor să meargă la culcare. După ce aţi petrecut momente plăcute cu el citind versuri pentru grădiniţă, poate că se va dovedi mai convingătoare cererea atunci când i se spun câteva versuri precum „It s off to bed for sleepy head” („Somnorosul trebuie să meargă la culcare”).

În final, puterea rimei poate fi aplicată chiar şi în mediul juridic. De fapt, autorii acestui experiment au subliniat o rimă controversată care pare că a cântărit atât de greu încât a înclinat balanţa justiţiei. În timpul

procesului pentru crimă a lui O.J. Simpson, Johnnie Cochran, avocatul acuzatului, a spus juraţilor „If the gloves dont fit, you must acquit!” („Dacă mănuşile nu se potrivesc trebuie să îl achitaţi”). Luând în considerare influenţa subtilă a rimei, autorii studiului sunt îndreptăţiţi să se întrebe cum ar fi fost influenţat verdictul dacă Cochran ar fi spus „If the gloves dont fit, you must find him not guilty!” („Dacă mănuşile nu se potrivesc trebuie să îl consideraţi nevinovat”).

— I Ce puteţi învăţa despre convingere —I dintr-un antrenament de baseball?

Sportul este un domeniu propice antrenării puterii de convingere. De exemplu, într-un meci de baseball se

întâmplă frecvent să vedeţi jucătorii punând o greutate circulară în jurul bâtei de baseball înainte de a efectua loviturile de încălzire. Jucătorii spun că mişcările repetate cu o bâtă mai grea fac prin comparaţie ca bâta fără greutatea circulară să pară mult mai uşoară.

Principiul care stă la baza acestui efect este cunoscut în psihologia socială sub numele de contrast de percepţie. Mai simplu spus, caracteristicile unui obiect nu sunt percepute în vid, ci în comparaţie cu altele. De exemplu, dacă vi se cere să ridicaţi o greutate de 10 kg într-o sală de sport, aceasta va părea mai uşoară dacă mai întâi aţi ridicat o greutate de 20 kg şi mai grea dacă mai întâi aţi ridicat o greutate de 5 kg. Nimic nu s-a

modificat la cele 10 kg – cu excepţia percepţiei dumneavoastră în privinţa lor. Acest proces psihologic nu se limitează la greutate; este valabil pentru aproape orice tip de judecată pe care îl faceţi. În fiecare caz, tiparul este acelaşi: ceea ce aţi experimentat mai întâi determină percepţia asupra următorului lucru pe care îl veţi experimenta.

Psihologii sociali Zakary Tormala şi Richard Petty au aplicat recent acest principiu pentru a arăta cum pot efectele contrastului să influenţeze procesul de convingere. Cu alte cuvinte.

Au investigat cum *cantitatea de informaţie* pe care oamenii cred că o posedă despre ceva poate fi influenţată

de cantitatea de informaţie pe care o află despre altceva. Cercetătorii au cerut participanţilor să citească un mesaj persuasiv despre un magazin fictiv numit Brown s („mesajul-ţintă”), dar numai după ce au citit un mesaj similar despre un alt magazin fictiv numit Smith s („mesaj anterior”). Mesajul-ţintă a fost acelaşi pentru toţi participanţii din cadrul experimentului – descria trei raioane ale magazinului Brown s. Cercetătorii au variat volumul de informaţii al mesajului anterior despre Smith s, de la o cantitate relativ mică de informaţii (un singur raion) la o cantitate mare (şase raioane). Aceştia au descoperit că atunci când mesajul anterior conţinea mai multe informaţii, mesajul-ţintă era considerat mai puţin convingător şi producea o atitudine mai

puţin favorabilă în privinţa magazinului, o situaţie inversă înregistrându-se atunci când mesajul iniţial conţinea foarte puţine informaţii. Se pare că participanţii simţeau că ştiu mai multe despre Brown s după ce aflau relativ puţine lucruri despre Smith s şi viceversa. Astfel funcţionează contrastul de percepţie.

Pentru a-şi extinde analiza, cercetătorii au efectuat un studiu similar; singura diferenţă era că, înainte de a primi informaţii de influenţare în privinţa magazinului Brown s, participanţii au primit o cantitate mică sau mare de date despre un automobil (Mini Cooper). Rezultatele au fost similare cu cele obţinute după studiul anterior, sugerând că informaţiile iniţiale nici nu

trebuie să fie relevante pentru a influenţa puterea de convingere a mesajului ulterior.

Acest rezultat poate fi aplicat în vânzări. Imaginaţi-vă că firma dumneavoastră vinde o gamă de produse şi sunteţi încrezător că unul dintre produse va a fi un bestseller. Ar trebui să îi prezentaţi avantajele după ce aţi descris un alt produs inferior. Această idee, după cum am menţionat deja în privinţa vinurilor, se aplică şi preţurilor.

E interesant de observat că principiul contrastului de percepţie ne oferă o tehnică foarte eficientă în procesul de convingere. Adesea nu ne permitem luxul de a ne schimba produsele, serviciile sau cererile – ar fi

prea costisitor şi ar consuma prea mult timp. Dar putem schimba lucrurile cu care sunt comparate produsele, serviciile şi cererile noastre. Considerăm un singur exemplu din viaţa reală: o companie de amenajări interioare a crescut vânzările unui model de jacuzzi de exterior de cea mai bună calitate cu peste 500 la sută doar prin a) informarea potenţialilor clienţi în mod cinstit că mulţi cumpărători ai acestui model au spus că instalarea lui le-a creat impresia că au mai adăugat o cameră la casă şi apoi b) prin cererea adresată clienţilor de a se gândi cât ar costa în realitate construirea unei anexe la locuinţa lor. La urma urmei un spa de 7.000 de lire sterline pare mai puţin costisitor atunci când e comparat cu o construcţie ce ar costa cel puţin de

două ori mai mult.

— I Cum puteţi obţine un avantaj

— I în cursa pentru câştigarea loialităţii?

Indiferent dacă vorbim despre ceşti de cafea gratuite, bonuri valorice, zboruri la preţ redus sau discounturi pentru următoarea dumneavoastră vacanţă, multe companii încearcă să câştige loialitatea clienţilor prin oferirea unor stimulente. Rezultatele unor cercetări recente oferă informaţii despre cum puteţi creşte loialitatea clienţilor dumneavoastră şi interesul pentru ceea ce aveţi de oferit.

Cercetătorii de piaţă Joseph Nunes şi Xavier Dreye au emis ipoteza conform căreia clienţii incluşi în

programele de fidelizare sunt mai loiali faţă de companie şi parcurg mai repede traseul până la recompense dacă compania le oferă un avantaj – fără să micşoreze numărul achiziţiilor necesare pentru a primi bonusul.

În cadrul unui studiu au fost împărţite carduri de loialitate către 300 de clienţi ai unei spălătorii auto locale. Clienţilor li s-a spus că, de fiecare dată când spală maşina, cardul lor de loialitate va fi ştampilat. S-au emis, însă, două tipuri de carduri. Un tip menţiona că erau necesare opt ştampile pentru a primi o spălare gratuită a maşinii; nicio ştampilă nu era aplicată din start pe card. Celălalt tip de card menţiona că erau necesare zece ştampile pentru a primi o spălare gratuită, dar erau aplicate deja două

ştampile pe card. Aceasta înseamnă că ambele carduri necesitau opt ştampile pentru ca proprietarii de maşini să primească o recompensă, dar al doilea tip de card părea să ofere un avantaj.

Ulterior, de fiecare dată când un client revenea pentru spălarea maşinii, un angajat aplica o ştampilă pe card şi scria data efectuării. După câteva luni, când cercetătorii au finalizat programul şi au verificat datele, ipotezele lor s-au confirmat: doar 19 la sută dintre clienţii cu carduri ce necesitau opt ştampile au efectuat destule vizite pentru a atinge numărul necesar pentru spălarea gratuită, în timp ce 34 la sută dintre cei cu zece ştampile spălaseră maşina de opt ori. Mai mult decât atât, grupul care primise bonusul de două ştampile a avut o perioadă mai mică de

completare a celor opt ştampile cu o medie de 2,9 zile mai puţine între vizitele pentru spălarea maşinii.

Conform datelor oferite de Nunes şi Dreze, remodelarea programului astfel încât să pară deja început, dar incomplet motivează mai mult oamenii să finalizeze respectivul program. De asemenea, acest experiment a relevat că pe măsură ce oamenii se apropie de îndeplinirea unui ţel depun mai mult efort pentru a-l atinge. În sprijinul acestei idei, datele au dezvăluit că perioada dintre vizite a scăzut în medie cu aproximativ jumătate de zi cu fiecare nouă spălare a maşinii.

Pe lângă aplicaţiile evidente ale acestor date în programele de fidelizare de toate tipurile, rezultatele studiului sugerează că atunci când solicitaţi

ajutorul altei persoane trebuie să scoateţi în evidenţă faptul că acea persoană a efectuat deja nişte paşi către finalizarea acelei sarcini. De exemplu, dacă aveţi nevoie de ajutor la un proiect similar cu unul pentru care respectiva persoană a lucrat deja în trecut, puteţi accentua faptul că acea persoană cunoaşte, în esenţă, paşii de rezolvare a dificultăţilor implicate. Dacă nu vă aflaţi în această situaţie, dar aţi efectuat deja o mare parte din proiect, puteţi sublinia faptul că sarcina este îndeplinită în proporţie de 30 la sută.

Să luăm alt exemplu: presupunem că sunteţi manager de vânzări. Echipa dumneavoastră de vânzări are un target, dar nu are rezultate foarte bune în primele faze. Dacă aflaţi că se

preconizează o vânzare mare procesată la nivel central, nu păstraţi informaţia pentru dumneavoastră, gândindu-vă că o puteţi folosi pentru a amortiza eşecul atunci când echipa dumneavoastră nu atinge targetul, ci luaţi în considerare anunţul public al acesteia. În acest fel vă folosiţi de efectul mobilizator al oferirii unui avans în cursa către obiectivul final.

Profesorii şi părinţii pot de asemenea beneficia de pe urma unei astfel de strategii. Copilul dumneavoastră se încăpăţânează să nu-şi facă temele şi trebuie să-i oferiţi stimulente. Dacă decideţi să îi „faceţi cadou” un weekend în care să nu participe la treburile casnice odată la şase săptămâni, îl motivaţi să accepte dacă îi oferiţi pentru început un

„credit”, adică un weekend liber înainte ca acest program să demareze oficial.

Mesajul este clar: oamenii sunt mai înclinaţi să îşi asume anumite programe şi sarcini dacă le oferiţi o dovadă a faptului că au înregistrat deja un progres în finalizarea acestora. Dacă folosiţi această strategie, influenţa dumneavoastră va străluci asemenea maşinilor proaspăt spălate.

— I Ce puteţi învăţa despre convingere

— 44—

— I **dintr-o cutie de creioane?**

A trecut vremea când numele culorilor erau simple. Oricine deschide acum o cutie cu creioane colorate va observa imediat că vechile culori (de exemplu, verde, galben, maro) au fost

înlocuite de nume cum ar fi pădure tropicală, lămâie laser şi maro fuzzy-wuzzy. Cum poate un nume colorat precum Comflower (albăstrea) sau Razzmatazz (roz) să reprezinte garanţia unei companii solide şi menţinerea afacerilor în afara zonei de risc?

Cercetătoarele Elizabeth Miller şi Barbara Kahn au observat această caracteristică în cazul creioanelor colorate şi al altor produse şi au încercat să clarifice cum influenţează aceste tipuri de diferenţe de nume preferinţele consumatorilor. Într-o primă parte a studiului lor au făcut distincţie între patru categorii de nume de culori şi arome:

1. Comune, care sunt tipice şi nespecifice (de exemplu, albastru);

2. Descriptive, dar comune, tipice

şi specifice (de exemplu, cer albastru);

3. Descriptive, neobişnuite, atipice şi specifice (de exemplu, verde Kermit);

4. Ambigue, atipice şi nespecifice (de exemplu portocaliu mileniu).

Cercetătorii sugerează că nuanţele şi aromele descriptive neobişnuite (3) şi cele ambigue (4) induc sentimente mai favorabile în privinţa unui anumit produs decât celelalte două tipuri (1 şi 2). Aceste două tipuri de nume sunt eficiente totuşi din alte motive. Culorile descriptive neobişnuite, cum ar fi verde Kermit, sunt eficiente pentru că acţionează asemenea unui puzzle ce suscită curiozitatea şi care de obicei îi face pe oameni să ia în considerare mai multe aspecte ale produselor – în special cele pozitive. Cu toate că soluţionarea acestui pseudopuzzle nu

garantează înscrierea consumatorilor în Mensa (societate engleză a oamenilor cu un IQ ridicat), poate provoca un moment de revelaţie, care conduce la asocierea produsului cu trăirea unor emoţii pozitive. Numele ambigue, cum ar fi portocaliu mileniu, stimulează consumatorul să descopere, în absenţa unei informaţii explicite, ce încearcă să transmită producătorii articolului prin numele respective. De asemenea clienţii se gândesc la aspectele pozitive pe care compania încearcă să le sublinieze prin intermediul numelui. Miller şi Kahn au confirmat această ipoteză folosind mai multe nume pentru aromele de bomboane gumate şi pentru culori de pulovere.

Care sunt implicaţiile pentru o afacere? Nu vă feriţi să folosiţi nume

mai puţin obişnuite pentru descrierea anumitor aspecte ale produselor*. Metoda nu funcţionează doar pentru produse şi servicii. De exemplu, să spunem că sunteţi în căutarea unui mod de a-i câştiga de partea dumneavoastră pe colegii de lucru pentru a sprijini un proiect nou sau o iniţiativă de training. Prin folosirea unui titlu sau nume neobişnuit pentru proiect sau chiar a unuia ambiguu, iniţiativa devine mai atractivă.

Putem pune în practică rezultatele acestui experiment şi acasă. De exemplu, atunci când copii noştri iau în considerare variantele de a cina cu prietenii lor sau acasă, modificarea numelor din meniu (de exemplu, „pui surpriză” în loc de

— Reţineţi că şi aceste nume fără

legătură ar trebui să fie uşor de citit şi pronunţat, după cum am discutat în capitolul 40.

Comunul „pui”) îi poate convinge să rămână acasă în seara respectivă. Bineînţeles, atunci când preferăm să petrecem o seară liniştită fără ei, un meniu care include „broccoli şi varză de Bruxelles” reprezintă întotdeauna o opţiune...

— I Cum puteţi ambala mesajul

— 45-

— I **pentru a vă asigura că funcţionează?**

9

Cine sunt eu? Sunt roz. Sunt un iepuraş de jucărie. Am o tobă. Şi sunt alimentat de o baterie de marcă care

durează pe tot parcursul competiţiei. Cine sunt eu?

În funcţie de locul în care trăiţi, sunt ori iepuraşul Energizer, ori iepuraşul Duracell. Sunteţi confuzi? Nu sunteţi singurii.

Pentru a clarifica încurcătura şi a înţelege mai bine ce ne comunică această confuzie despre tehnici eficiente de convingere şi marketing, vom recurge la o scurtă lecţie de istorie. Primul iepuraş de jucărie roz cu baterii cu o slăbiciune pentru percuţie prezentat la televizor a fost iepuraşul Duracell. Ca să fim mai exacţi, nu era un singur iepuraş de jucărie, ci mai degrabă o întreagă familie – iepuraşii Duracell – a căror energie se spunea că durează mai mult decât la orice altă marcă de baterie. Într-una din reclame

apar nişte iepuraşi de jucărie toboşari, fiecare alimentat cu o marcă diferită de baterii; cu o singură excepţie, energia iepuraşilor se epuizează rapid, rămânând doar cel alimentat de bateria Duracell.

Cu peste cincisprezece ani în urmă, Duracell nu a reuşit să-şi înregistreze din nou marca în Statele Unite, permiţând concurentului său, Energizer, să atace şi să introducă pe piaţă propriii săi iepuraşi toboşari alimentaţi cu baterii alcaline într-o campanie de discreditare a reclamelor Duracell şi de evidenţiere a superiorităţii produsului său. De aceea, în prezent, telespectatorii din America de Nord sunt obişnuiţi să vadă iepuraşii alimentaţi cu Energizer, pe când iepuraşii Duracell sunt populari în

restul lumii.

În reclamele Energizer televizate, telespectatorii urmăresc o reclamă pentru un alt produs (de exemplu, unguent pentru hemoroizi Sit-again), întreruptă la un moment dat de Energizer care trece prin cadru însoţit de următorul text: „... şi merge, şi merge, şi merge, şi merge... Nimic nu durează mai mult decât Energizer”. În ciuda laudelor iniţiale publice şi criticile pe care aceste reclame le-au primit pentru efectul comic nemaiîntâlnit, intercalarea în altă reclamă, s-a ridicat o singură problemă: multe persoane, chiar şi cele cărora le plăcea reclama, nu îşi puteau aminti numele companiei producătoare de baterii la care se făcea reclamă. Într-adevăr, un sondaj a arătat că printre

telespectatorii care selectaseră spoturile cu iepuraşul ca reclamele lor favorite din tot anul, o proporţie surprinzătoare de 40 la sută erau siguri că acele reclame erau pentru Duracell. Aceasta, cu toate că existau destule caracteristici care să distingă iepuraşul Energizer de corespondentul său acoperit cu cupru: urechile mai mari, ochelari de soare, o tobă mai mare şi blana de un roz mai puternic. Şi, să nu uităm, iepuraşii Duracell trebuiau să meargă neîntrerupt în picioarele goale, în timp ce bolfoşii iepuraşi Energizer purtau şlapi.

Confuzia dintre iepuraşii celor două companii a jucat cu siguranţă un rol aici. Dar se pare că multe persoane care nu văzuseră reclamele Duracell niciodată au greşit marca promovată de

aceste reclame mai noi, crezând că este vorba despre Duracell. De fapt, la puţin timp după ce aceste reclame au devenit cunoscute, cotaţia pe piaţă a companiei Duracell a crescut, pe când cea a companiei Energizer a scăzut puţin.

Ce ar fi trebuit să facă Energizer pentru a preveni o asemenea problemă şi ce lecţie putem învăţa din acest caz? Studiul psihologic este clar: plasarea unui indiciu de identificare în prezentările din magazine şi pe ambalajul produsului lor – de exemplu, o imagine a iepuraşului Energizer împreună cu textul „şi merge, şi merge, şi merge, şi merge...” – ar fi suplinit neatenţia clienţilor, precum şi alegerea produsului pe baza a ceea ce îşi aminteau. În final, compania a folosit indiciul şi a avut un succes răsunător.

Care sunt implicaţiile publicităţii în general? Companiile încearcă din ce în ce mai mult să îşi construiască un renume prin intermediul campaniilor media vaste care subliniază elementul-cheie al mărcii lor (de exemplu, durabilitatea, calitatea sau economia) cu ajutorul unui personaj simbolic. Companiile mizează pe ideea că telespectatorii vor face legătura între produsele lor şi brand în timp ce sunt expuşi la respectivele reclame, o presupunere rezonabilă atunci când reclamele sunt construite corespunzător. Şi companiile mai fac o presupunere, de data aceasta naivă: telespectatorii îşi vor reaminti respectiva legătură atunci când vor să cumpere. Memoria consumatorilor încărcată în prezent cu sute de mii de

asociaţii asemănătoare nu face faţă acestei sarcini – cel puţin nu fără sprijinul indicaţiilor de la punctul de vânzare care readuc în memorie legătura dorită. Din acest motiv, orice campanie majoră de publicitate trebuie să integreze imaginile, personajele sau sloganurile esenţiale ale reclamelor în prezentările produsului din magazin şi în ambalajul produsului pe care consumatorul le vede atunci când ia decizia de a cumpăra. Cu toate că modificarea prezentării şi ambalajului în acord cu caracteristicile centrale ale campaniei media poate fi constisitoare pe termen scurt, ea este esenţială.

Această strategie nu se limitează la marketing; poate fi folosită şi pentru schimbul de informaţii şi idei. Luaţi ca exemplu provocarea majoră cu care v-

aţi confrunta dacă aţi fi membru al unei organizaţii de sănătate care urmăreşte reducerea abuzului de alcool în campusurile universitare. Chiar dacă sunteţi capabil să creaţi o campanie de informare publică ce-i motivează pe studenţi atunci când citesc mesajele care le spun să bea mai puţin, cum vă puteţi asigura că rămân în memoria lor cât este necesar?

De exemplu, un tip de campanie de convingere devenită foarte populară în universităţi a fost numită „marketing al normelor sociale". Cercetătorii au relevat că de obicei studenţii supraestimează cantitatea de alcool pe care o consumă colegii lor; şi după cum ştim din analizele noastre privind dovada socială, oamenii tind să se

comporte în conformitate cu normele sociale percepute. Scopul campaniilor de marketing al normelor sociale este de a reduce frecvenţa abuzului de alcool în campusuri universitare prin corectarea percepţiei greşite a studenţilor. De exemplu, pe un poster din campania de marketing al normelor sociale poate informa că un sondaj arată că „65 la sută dintre studenţii din universitatea noastră consumă 3 sau mai multe pahare atunci când merg la o petrecere”. Raţionamentul se întemeiază pe faptul că furnizarea unor cifre mult mai exacte privind cantitatea pe care o beau colegii lor îi determină pe cei care citesc să reducă numărul băuturilor atunci când se duc la o petrecere.

Cu toate că aceste programe sunt

promiţătoare, nu există dovezi clare ale succesului lor. Cu toate că aceste postere sunt destul de convingătoare atunci când studenţii chiar le citesc, unul dintre motivele pentru care campaniile nu sunt mai eficiente este că atunci când ajung în situaţii în care se bea, studenţii uită mesajele sau nu se concentrează pe respectiva informaţie. Posterele, semnele şi alte forme de difuzare a mesajelor antialcool din cadrul campaniilor sociale sunt în general (şi de înţeles din punct de vedere practic) plasate în biblioteci, săli de clasă, sedii de asociaţii studenţeşti, centre de sănătate şi zone publice ale campusurilor, şi nu în spaţiile în care se bea. Din păcate, lipsa legăturilor dintre locul unde studenţii văd informaţia şi locul în care

sunt atunci când beau înseamnă că „vocea îndepărtată” a mesajului va fi probabil acoperită de sunetele sticlelor ciocnite între ele şi de râsetele de beţie din baruri, cluburi, de la petreceri şi de pe holurile căminelor.

Studiul privind indiciile ajutătoare relevă că posibilitatea ca studenţii să se concentreze pe informaţiile campaniei sociale în mediile-ţintă poate fi consolidată de plasarea logoului campaniei pe obiecte din acel mediu (suporturi de pahare, brăţări de acces, ştampile etc.). Ca alternativă, în campus se pot împărţi articole cu logoul campaniei imprimat pe ele, cum ar fi discuri de frisbee. Studenţi le pot lua cu ei în camerele lor, unde va fi mult mai uşor să facă legătura cu campania. (În mod ironic, această

strategie poate deveni şi mai eficientă atunci când studenţii beau o cantitate mică de alcool; după cum arată unele studii, mesajele de convingere simple tind să fie mai eficiente atunci când oamenii consumă alcool.) În mod similar, unele comunităţi încearcă să contracareze condusul în stare de ebrietate prin implicarea proprietarilor de baruri, cerând acestora să pună în băutura clienţilor ceva numit „cuburi licurici”, lumini LED în plastic sub formă de cuburi de gheaţă. Acestea emit lumini intermitente roşii şi albastre cu rol de indicii, având efectul de a transforma băutura şi a o face să arate precum girofarul unei maşini de poliţie, părând o extensie a mâinii lungi a justiţiei.

În concluzie, indiferent dacă sunt

pentru campanii publice sau private, indiciile ajutătoare vă garantează că mesajul dumneavoastră nu se pierde în timp, ci continuă să meargă, şi merge, şi merge...

— I Ce obiect le stimulează oamenilor

— 46-

— 1 reflecţia asupra valorilor?

Oglindă, oglinjoară, care este cel mai convingător obiect dintre toate? De fapt, oglindă, tu eşti.

Nimeni nu se îndoieşte că scopul principal al unei oglinzi este acela de a arăta cum suntem la exterior, dar oglinzile funcţionează şi ca ferestre spre interiorul nostru – şi, mai mult decât atât, spre cum am *dori* să fim. Drept urmare, reflecţia noastră din

oglindă ne face să acţionăm într-o manieră mai adecvată din punct de vedere social.

Să analizăm un studiu efectuat de sociologul Arthur Beaman şi colegii săi în timpul sărbătorii Halloween. În loc să efectueze studiul într-un laborator sau pe stradă, Beaman a transformat temporar optsprezece locuinţe în facilităţi de cercetare. Atunci când colindătorii costumaţi au sunat la uşa unei locuinţe, un cercetător asistent i-a întâmpinat, i-a întrebat cum se numesc şi apoi le-a indicat un bol mare cu dulciuri aşezat pe o masă din apropiere. După ce le-a menţionat copiilor că pot lua fiecare câte *o* bomboană, a spus că are treabă şi a părăsit repede camera. Aceasta a fost partea pregătitoare a experimentului. Şi iată şi trucul: ceea

ce nu ştiau copiii, în afară de faptul că participau la un experiment bine pus la punct, era faptul că îi urmărea cineva printr-o fereastră ascunsă. Persoana respectivă era un alt asistent care avea sarcina de a înregistra dacă fiecare copil se purta incorect şi lua mai mult de o bomboană.

Atunci când au fost analizate rezultatele s-a constatat că peste o treime dintre copii au luat mai mult decât trebuia – mai exact 33,7 la sută. Dar cercetătorii au vrut să vadă şi dacă pot reduce procentul furtului de dulciuri prin folosirea unei oglinzi, în aceste cazuri, înainte de a deschide uşa, asistentul a plasat o oglindă mare lângă bolul cu dulciuri într-o asemenea manieră încât copii trebuiau să se privească în oglindă atunci când luau

dulciurile. Care este procentajul furturilor în prezenţa oglinzii? Doar 8,9 la sută.

Într-un mod similar, unul dintre autori a efectuat un studiu ce examina cum se concentrează oamenii asupra propriei persoane şi cum propria imagine îi face să se comporte conform valorilor pe care le posedă. În cadrul studiului condus de comportamentalistul Cari Kaligren, se stabilea mai întâi ce sentimente au participanţii în privinţa gunoaielor la începutul unui semestru universitar. Mai târziu în timpul semestrului, atunci când participanţii soseau la laborator, jumătate din ei erau expuşi la un circuit închis de televiziune ce prezenta propria lor imagine (aproape la fel cu privitul într-o oglindă), în timp ce

cealaltă jumătate urmărea imagini cu forme geometrice. Persoanelor li se spunea că vor îndeplini o sarcină ce includea monitorizarea bătăilor inimii, lucru ce implica aplicarea unui gel pe mâini. Odată ce subiecţii credeau că rolul lor în cadrul studiului s-a terminat, un asistent le înmâna un şerveţel pentru a şterge gelul şi le cerea să coboare pe nişte scări. Vrem să aflăm dacă participanţii au aruncat sau nu şerveţelul pe scară în drumul lor spre ieşire.

Am descoperit că atunci când nu s-au urmărit pe ecrane înainte de a li se crea prilejul de a face mizerie, aproximativ 46 la sută dintre participanţi au aruncat şerveţelul. Dar atunci când şi-au văzut imaginea, doar aproximativ 24 la sută au aruncat

şerveţelul. Acest studiu răspunde la întrebarea „Cum pot oamenii care fac mizerie să se privească în oglindă în fiecare zi?”. Răspunsul pare să fie că nu se privesc în oglindă.

În viaţa de zi cu zi putem folosi oglinzile pentru a-i convinge pe alţii, într-o manieră subtilă, să se comporte într-o manieră adecvată normelor sociale. În afară de a ne indica felul cum să ne aranjăm dulciurile pentru Halloween, acest studiu arată că oglinzile poziţionate cu atenţie pot încuraja copii să se comporte cu mai multă grijă unul faţă de altul. De asemenea, un director ce se confruntă cu furturi întreprinse de angajaţi – din depozitul organizaţiei de exemplu – e informat că oglinzile fac minuni în reducerea furturilor. În acest caz,

oglinzile acţionează ca o alternativă pentru supravegherea video care nu numai că este costisitoare, dar transmite un semnal angajaţilor, avertizându-i că nu sunt de încredere – o consecinţă ce poate cauza creşterea furturilor, şi nu reducerea lor.

Dacă plasarea oglinzilor într-o anumită locaţie nu este practică, există încă două posibilităţi care produc efecte similare. Mai întâi, psihologul social Ed Diener şi colegii săi au descoperit se poate obţine un efect asemănător întrebându-i pe oameni cum se numesc. Aceasta înseamnă că a cere copiilor şi angajaţilor să poarte ecusoane cu numele ar trebui să pună bazele unui comportament mai adecvat. În al doilea rând, o cercetare recentă efectuată de cercetătoarea Melissa

Bateson şi colegii săi sugerează că plasarea unei simple imagini a unor ochi pe perete are de asemenea efectul de a-i face pe ceilalţi să se comporte într-o manieră acceptată social. De exemplu, în cadrul unui studiu, cercetătorii au afişat o imagine într-o zonă de trafic în care personalul era încurajat să pună o sumă de bani într-un bol pentru cafea sau ceai. Dar imaginile variau în fiecare săptămână: într-o săptămână imaginea conţinea flori, în următoarea săptămână nişte ochi, apoi un buchet diferit de flori, apoi o nouă pereche de ochi şi aşa mai departe. Rezultatele au arătat că băutorii de cafea şi ceai au cotizat cu sume de peste 2,5 ori mai mari pentru băutura lor atunci când imaginea reprezenta o pereche de ochi decât

atunci când vedeau imaginea unor flori.

Aşadar, nu strică să apelaţi la încă o pereche de ochi care să supravegheze situaţia: a dumneavoastră sau a altei persoane.

— I Cum vă afectează tristeţea —I negocierile?

Într-unul din episoadele serialului de televiziune de succes *Totul despre sex,* personajul principal, Carrie Bradshaw merge pe o stradă din New York cu buna sa prietenă Samantha Jones care îi povesteşte de ce s-a simţit atât de tristă în ultimul timp. La un moment dat în timpul conversaţiei, Jones, care şchiopăta, exclamă „Ow!”. În replică, plină de empatie, Carrie întreabă: „Dragă, dacă te doare atât de tare, de ce mergem la cumpărături?”,

iar Samantha răspunde „Am un deget rupt, nu un spirit frânt”.

În fiecare an, milioane de oameni se simt deprimaţi şi încearcă să-şi aline tristeţea prin cumpărături. Un studiu recent efectuat de specialista în ştiinţe sociale Jennifer Lerner şi colegii săi a cercetat cum pot anumite emoţii, precum tristeţea, afecta profund comportamentul oamenilor legat de cumpărare şi vânzare şi a furnizat câteva particularităţi ale acestui fenomen.

Cercetătorii au emis ipoteza că tristeţea îi motivează pe oameni să facă o schimbare, lucru care îi poate ajuta să îşi schimbe starea. De asemenea, ei s-au gândit că această motivaţie poate afecta cumpărătorii şi vânzătorii în moduri diferite: cumpărătorii trişti vor

fi dispuşi să plătească mai mult pentru un anumit articol decât cumpărătorii neutri, pe când vânzătorii trişti vor vinde acelaşi articol cu un preţ mai mic decât vânzătorii neutri.

În cadrul unui experiment destinat testării acestor ipoteze, cercetătorii au indus tristeţea sau nu au indus nicio emoţie în rândul participanţilor prin proiectarea a doua filme. Grupul căruia i s-a indus tristeţea a urmărit un fragment din filmul *Campionul,* care prezenta moartea mentorului unui băiat; apoi acestora li se cerea să scrie un text scurt despre cum s-ar simţi dacă s-ar afla în situaţia descrisă în film. Grupul căruia nu i s-a indus nicio emoţie a urmărit un film neutru din punct de vedere emoţional despre peşti

şi apoi au descris activităţile lor zilnice. Ulterior, toţi participanţii erau anunţaţi că vor participa la un al doilea studiu, fără legătură cu primul. Jumătate dintre participanţi primeau un set de articole şi li se solicita să stabilească un preţ pentru vânzarea acestora; cealaltă jumătate trebuia să stabilească un preţ pentru care ar cumpăra respectivele articole.

Rezultatele confirmă ipotezele lui Lerner. Cumpărătorii trişti erau dispuşi să achiziţioneze un articol cu aproximativ 30 la sută *mai mult* decât erau dispuşi cumpărătorii neutri. De asemenea, vânzătorii trişti erau dispuşi să dea un articol cu aproximativ 33 la sută *mai puţin* decât colegii lor neutri din punct de vedere emoţional. Mai mult, cercetătorii au descoperit că

transferul emoţiei din film în deciziile lor economice se petrecea inconştient – aceştia nu conştientizau că au fost afectaţi atât de profund de tristeţe.

De ce este relevantă această cercetare pentru dumneavoastră? Este extrem de important să vă daţi seama în ce stare emoţională vă aflaţi înainte de a lua decizii importante, de a începe o negociere decisivă sau chiar de a răspunde la un e-mail neprietenos. De exemplu, să presupunem că sunteţi însărcinat cu negocierea termenilor financiari ai unui contract cu un vânzător. O scurtă pauză vă va oferi suficient timp să scăpaţi de emoţii şi vă va permite să faceţi alegeri mai raţionale.

Indiferent de starea dumneavoastră, este bine ca, în

general, înainte de a lua decizii importante să vă îngăduiţi un răgaz pentru a vă pregăti. Adesea, oamenii îşi programează, din comoditate, întâlniri una după alta. Dacă vă oferiţi o scurtă pauză între aceste întâlniri, veţi reduce probabilitatea ca sentimentele generate de o întâlnire încărcată emoţional să vă afecteze următoarea întâlnire – în special dacă a doua întâlnire implică luarea de decizii importante.

Acelaşi lucru se aplică şi pentru deciziile pe care le luaţi acasă. Doriţi să vă cumpăraţi o mobilă nouă, un aparat nou, să începeţi o reamenajare sau chiar să achiziţionaţi o locuinţă nouă. Sau vreţi să fixaţi preţuri pentru articole pe care planificaţi să le vindeţi pe internet. În aceste situaţii, este de preferat să faceţi un pas înapoi, să vă

evaluaţi starea de spirit şi să amânaţi respectiva activitate pentru momentul în care vă simţiţi neutru din punct de vedere emoţional.

Dacă urmăriţi să influenţaţi deciziile altora, conştientizaţi rolul jucat de stările emoţionale. Bineînţeles că ar fi atât greşit, cât şi imoral să încercaţi să convingeţi pe cineva întristat de o informaţie – sau şi mai rău, să aduceţi în discuţie un subiect care va induce tristeţe celeilalte persoane (de exemplu, „Hei, am auzit veştile proaste despre câinele tău. Apropo, asta e preţul pe care ţi-l ofer pentru afacerea ta”). Asemenea decizii vor produce regrete şi nu ajută la construirea relaţiilor pe termen lung. De fapt, prin propunerea unei amânări a negocierilor veţi consolida relaţia,

manifestându-vă ca o persoană nobilă şi înţeleaptă, căreia îi pasă, caracteristici nepreţuite pentru oricine doreşte să fie mai convingător.

— I Cum puteţi folosi emoţiile

— 48—

— 1 pentru a convinge?

În 2002, apariţia Sindromului Respirator Acut (mai bine cunoscut sub numele de SARS) din Asia a creat o panică răspândită pe scară largă şi a condus la îngreunarea călătoriilor spre acea zonă, deşi posibilitatea de a lua SARS, ca să nu mai vorbim despre moartea din această cauză, era extrem de redusă. Dar ce ne învaţă reacţiile oamenilor în asemenea situaţii despre cum problemele încărcate emoţional schimbă procesul de luare a deciziilor

şi afectează predispoziţia de a fi influenţaţi de alţii?

Cercetătorii Christopher Hsee şi Yuval Rottenstreich au stabilit că raţiunea şi abilităţile de luare a deciziilor pot fi afectate de un eveniment precum apariţia SARS, şi nu din cauză că induce sentimente negative, ci mai degrabă din cauză că reprezintă o problemă încărcată emoţional, indiferent de natura sentimentului pe care îl produce. Mai mult, aceştia susţin că emoţiile îi fac pe oameni să fie mai puţin sensibili la statistici; aceştia vor da mai degrabă atenţie simplei *prezenţe sau absenţe* a unui eveniment. În termeni de afaceri, asta înseamnă că e posibil ca oamenii să dea atenţie la simpla prezenţă sau absenţă a unei oferte încărcate

emoţional decât la numerele implicate de aceasta.

Pentru a testa această ipoteză, cercetătorii au cerut participanţilor să petreacă o scurtă perioadă de timp gândindu-se la unele probleme lăsând sau nu frâu liber emoţiilor. La scurt timp după aceasta, subiecţii erau rugaţi să îşi imagineze că o persoană cunoscută vinde un set de CD-uri cu Madonna. Jumătate dintre ei au fost informaţi că erau cinci CD-uri în acest set, pe când cealaltă jumătate a aflat că setul cuprindea zece CD-uri. Participanţii au fost apoi întrebaţi care e preţul maxim oferit pentru întregul set.

Cercetătorii au relevat că aceia care la început nu s-au lăsat afectaţi de emoţii erau dispuşi să plătească mai

mult pentru setul de zece CD-uri decât pentru cel de cinci, lucru absolut logic. Însă, mai interesant a fost că aceia care la început au dat frâu liber emoţiilor şi erau mai puţin sensibili la diferenţa numărului de CD-uri din seturi, spunând că ei vor plăti aproximativ aceeaşi sumă pentru fiecare set.

Rezultatele acestui experiment sugerează că experienţa emoţională poate avea un impact negativ asupra procesului de luare a deciziilor, putând chiar să fiţi persuadat de o anumită ofertă chiar dacă nu e cea mai bună dintre toate. Să presupunem că negociaţi cu un furnizor de materie primă şi există o diferenţă de 10.000 de lire sterline neacoperită între suma pe care o oferiţi şi cantitatea de bunuri pe care e dispus furnizorul să o livreze

pentru acea sumă. Fiind conştient de această sumă neacoperită, dar nevrând să furnizeze o cantitate mai mare de materie primă pentru suma pe care o daţi, furnizorul se poate oferi să vă includă 50 de bucăţi ale unui produs nou în privinţa căruia sunteţi entuziasmat. Cu toate că e posibil ca 10.000 de lire sterline să însemne 100 de bucăţi, şi nu 50, acest experiment ne învaţă că ofertele încărcate emoţional cum este cea de mai sus, se pot traduce prin supra-estimarea de către cumpărător a valorii celor 50 de bucăţi şi la luarea în consecinţă a unei decizii proaste şi neprofitabile.

Cum putem preveni influenţa acestor factori asupra noastră? Rezultatele acestor experimente relevă că un lucru simplu, precum

concentrarea asupra numerelor înainte de negociere, ar trebui să vă redea abilitatea de a face diferenţa între cantităţi. Evitaţi emoţiile care vă pot întuneca raţiunea şi veţi fi capabil să negociaţi o afacere pe baza informaţiilor reale şi pertinente şi, în consecinţă, veţi lua cea mai bună decizie posibilă.

— **I Ce îi face pe oameni**

— 49—

— I **să creadă tot ce citesc?**

Un fost deţinut politic chinez a descris la un moment dat trauma sa ca un experiment de spălare a creierului: „Te simţi anihilat, epuizat, nu te poţi controla şi nu îţi poţi aminti ce ai spus acum două minute. Simţi că totul este pierdut. Din acel moment, judecătorul

devine stăpânul tău. Accepţi *orice* spune el” (sublinierea noastră).

La ce tehnică se referă şi ce ne spune experienţa lui despre factorii care le permit altora să ne convingă?

Cu toate că fostul deţinut a fost probabil victima a numeroase tactici de reeducare, strategia la care se referă este lipsa somnului. Bineînţeles, nu e o surpriză că funcţionăm mai bine atunci când am avut o noapte bună de somn. Ştim toţi din experienţă că atunci când ne odihnim suficient suntem mai concentraţi, ne simţim mai ageri şi comunicăm mai clar. Dar studiul întreprins de psihologul social Daniel Gilbert oferă o explicaţie mai puţin evidentă, însă în concordanţă cu experienţele deţinutului politic: suntem mai predispuşi să cădem în plasa

tacticilor de influenţare atunci când suntem obosiţi, într-o serie de studii, Gilbert a găsit dovezi ce sprijină ipoteza că atunci când auzim pe altcineva făcând o afirmaţie, receptorul mesajului îl acceptă imediat ca adevărat, indiferent dacă acesta este sau nu veridic. Doar o fracţiune de secundă mai târziu, ascultătorul conştientizează dacă afirmaţia e falsă şi apoi o respinge.

Atunci când miza este mare, oamenii se înarmează cu destule resurse cognitive şi motivaţionale pentru a respinge afirmaţiile false. Dar când sunt obosiţi este posibil să fie foarte creduli din cauza lipsei energiei şi a motivaţiei cognitive produse de oboseală. În concordanţă cu rezultatele

lui Gilbert, consecinţa este că procesul de înţelegere al mesajului este anulat înainte de stadiul de respingere a informaţiilor false, făcând posibil în această situaţie ca oamenii să creadă chiar şi argumentele slabe ale interlocutorilor. De exemplu, un director obosit care organizează o licitaţie pentru un contract mare de distribuţie poate să nu respingă o afirmaţie a unui potenţial partener care afirmă că „Sistemele noastre de distribuţie fac parte din topul mondial”. Din contra, e posibil să ia această afirmaţie ca atare.

Nu numai lipsa somnului sau oboseala ne fac să fim mai uşor de convins. Studiile arată de asemenea că distragerea are un efect similar asupra predispoziţiei oamenilor de a fi

influenţaţi, chiar dacă această distragere durează doar pentru moment. De exemplu, un experiment iniţiat de Barbara Davis şi Eric Knowles a relevat că proprietarii de locuinţe sunt de două ori mai deschişi să achiziţioneze felicitări de Crăciun de la un agent de vânzări ce merge din uşă în uşă atunci când agentul de vânzări i-a distras prin anunţarea neaşteptată a preţului în pennies – şi nu în obişnuitul dolar – înainte de a declara „E un chilipir!”. Studiile acestora arată de asemenea că nu numai menţionarea preţului în pennies a contribuit la creşterea vânzărilor: consimţământul asociat cu creşterea vânzărilor a fost mai mare decât la afirmaţia standard doar atunci când preţul era însoţit de enunţul persuasiv „E un chilipir!”.

Rezultatele arată că în momentul distragerii agentul de vânzări poate face o afirmaţie persuasivă care păcăleşte radarul clientului.

Într-un alt studiu efectuat de aceeaşi echipă de cercetători, subiecţii care treceau pe lângă o cofetărie în aer liber erau mai predispuşi să cumpere o prăjitură atunci când vânzătorii se refereau la acestea prin „miniprăjituri”, şi nu le numeau „prăjituri”, dar numai atunci când distragerea era urmată de precizarea „Sunt delicioase!”

Ce ne spun aceste studii despre factorii care ne fac mai uşor de convins? Primul sfat este să dormiţi mai mult. Bineînţeles toţi dorim să ne odihnim mai mult şi ştim că e uşor de spus, însă mai greu de făcut. Totuşi, dacă vi se întâmplă să vă simţiţi distras

mai mult decât de obicei sau nu aţi dormit încercaţi să vă feriţi de programe cum ar fi reclamele comerciale care conţin adesea afirmaţii îndoielnice. În caz contrar, s-ar putea să sfârşiţi convins de faptul că aveţi nevoie de o bicicletă pentru slăbit care face şi popcorn în timp ce pedalaţi. Încercaţi să luaţi decizii importante şi raţionale atunci când vă veţi simţi mai treaz.

Apoi, dacă aveţi o sarcină de îndeplinit, de exemplu, să alegeţi un nou furnizor – este bine să fiţi conştient că e posibil să credeţi tot ce citiţi pe o pagină Web sau la o licitaţie oficială dacă sunteţi de asemenea distras de pildă de vorbitul la telefon. Veţi face evaluări mai exacte ale afirmaţiilor altora şi veţi fi în general mai rezistent

la tacticile de convingere înşelătoare dacă minimalizaţi distragerile. De exemplu, puteţi să vă creaţi un „spaţiu de decizie” la serviciu sau acasă care nu prezintă distrageri sau zgomot de fond, în aşa fel încât să vă puteţi concentra pe sarcina respectivă. Pentru a evita să fiţi păcălit (de un interlocutor înşelător) şi apoi concediat (de organizaţia dumneavoastră păgubită) ar fi bine să reduceţi numărul sarcinilor efectuate simultan atunci când mizele sunt mari.

— I Cum va sporesc influenta

— 50—

— 1 laboratoarele tri-meth?

De la enurezis nocturn, la gura uscată şi chiar la picioare ce nu stau locului, în zilele noastre se pare că

există un medicament pentru orice. Sunteţi surprinşi că există un medicament numit 1,3,7 – trimetilxanthin care vă poate face să fiţi mai uşor de convins dacă îl luaţi şi mai convingător dacă îl daţi la alţii? Poate şi mai surprinzător este faptul că acest medicament este acum la dispoziţia oricui prin intermediul „laboratoarelor tri-meth” de pretutindeni.

Acest medicament este cunoscut în general sub numele de cafeină, iar „laboratoarele tri-meth” sunt mai bine ştiute sub numele de cafenele. Doar Starbucks Corp. Deţine peste nouă mii de locaţii în 38 de ţări, cu toate că ne îndoim că preşedintele Howard Schultz a visat vreodată că băuturile pe care le va vinde la fiecare colţ de stradă şi în fiecare mail ar putea deveni un posibil

instrument de convingere. Cu toţii am auzit – şi mulţi dintre noi au şi experimentat – despre faptul că suntem mai activi datorită cafeinei, dar cum ne poate face aceasta să fim mai convingători?

Pentru a răspunde la întrebare, cercetătorul Pearl Martin şi colegii săi au cerut mai întâi tuturor participanţilor să bea un suc similar celui de portocale. La fel ca un adolescent răutăcios care a turnat conţinutul unei sticle cu alcool în bolul de punch de la discoteca liceului, cercetătorii au adăugat un ingredient în sucul de portocale servit unei jumătăţi din subiecţii studiului. Însă nu au transformat sucul de portocale într-un tequila sunrise ci au adăugat cafeină – echivalentul cantităţii din două ceşti de

espresso.

La scurt timp după ce au băut sucul, toţi participanţii au citi o serie de mesaje ce conţineau argumente solide sprijinind o anumită poziţie într-o problemă controversată. Cei care au consumat băuturile cu cafeină înainte de a citi aceste argumente erau cu 35 la sută mai predispuşi să adopte poziţia respectivă decât cei care au băut sucul fără cafeină.

Aceasta înseamnă că puteţi merge până la cea mai apropiată cafenea în pauza dumneavoastră de prânz şi să vindeţi Podul Brooklyn oricărui client fidel al cafenelei? În niciun caz.

Într-un al doilea studiu, cercetătorii au testat efectul cafeinei atunci când participanţii citeau mesaje întemeiate pe argumente mai puţin

solide. Rezultatele au relevat că în aceste condiţii cafeina nu mai e un catalizator al persuasiunii.

Aceste date sunt relevante pentru felul în care faceţi o prezentare destinată posibililor clienţi sau colegilor. De exemplu, ar trebui să luaţi în considerare ora din zi pe care o alegeţi pentru a vă prezenta informaţiile. Să presupunem că aveţi de făcut o prezentare de vânzări pentru un client nou. Nu e recomandat să faceţi expunerea imediat după prânz sau după-amiaza. Un moment bun pentru a face o astfel de prezentare ar fi dimineaţa, deoarece atunci e posibil ca şi clienţii să îşi fi băut cafeaua. Dacă nu puteţi alege momentul din zi, servirea interlocutorilor cu cafea sau băuturi cu cafeină ar trebui să-i facă mai receptivi

la mesajul dumneavoastră – având grijă totuşi, după cum sugerează cercetătorii, să vă asiguraţi că argumentele dumneavoastră sunt extrem de solide. Şi, bineînţeles, aşa vor fi!

— Influenţa în secolul XXI-

Păşirea în secolul XXI a fost urmată de două modificări importante ale afacerilor din cadrul sau din afara organizaţiilor, afectând modul cum îi convingem pe alţii. Mai întâi, folosirea pe scară largă a Internetului în viaţa cotidiană şi aproape în orice domeniu de afaceri a produs o modificare masivă în modul de a comunica cu ceilalţi. În al doilea rând, e foarte probabil, acum mai mult ca oricând, să întâlnim în mediile de afaceri şi în interacţiunile

comerciale oameni diferiţi de noi sub aspect cultural. Cea mai recentă cercetare legată de aceste transformări rapide vă va furniza informaţii valoroase despre ştiinţa convingerii.

Influenţa electronică-

Ca orice altă organizaţie, US Cellular, o mare companie de comunicaţii wireless cu sediul central în zona central-vestică a Statelor Unite, se bazează aproape în întregime pe tehnologie – coloana vertebrală a afacerii. Acesta este şi motivul pentru care una dintre politicile implementate de companie acum câţiva ani pare atât de ironică, dacă nu complet stupidă: la peste cinci mii de angajaţi li s-a comunicat că nu le mai este permis să comunice unul cu altul prin intermediul e-mailului în zilele de vineri.

Cum e posibil acest lucru? Într-o eră în care suntem atât de dependenţi de transmisiile electronice pentru a comunica rapid, eficient şi cu precizie cu colegii noştri, interzicerea e-mailului este aproape ca şi interzicerea folosirii calculatorului în favoarea degetelor de la mâini şi de la picioare. De ce vicepreşedintele executiv al US Cellular, Jay Ellison, a dat un asemenea decret? Poate a fost un plan diabolic născocit de managementul de top pentru a forţa angajaţii să îngraşe facturile telefoanelor mobile proprii şi prin aceasta să crească profiturile pe termen scurt ale companiei?

Se pare că după ce a fost bombardat zilnic de mai multe e-mailuri decât putea citi, Ellison a considerat că nesfârşitul şir de comunicaţii

electronice şi impersonale ar putea afecta lucrul de echipă şi productivitatea generală, şi nu să o îmbunătăţească. Conform unui raport de pe ABCNews.com, informarea sa spunea angajaţilor „Ieşiţi şi întâlniţi-vă echipele faţă în faţă. Luaţi telefonul şi sunaţi pe cineva... Sper să nu primesc veşti de la niciunul dintre voi, dar vizitaţi-mă cât de des doriţi”.

Acest raport intern a continuat să descrie nişte consecinţe dramatice rezultate în urma noii politici. De exemplu, doi dintre angajaţi care anterior aveau doar o relaţie virtuală au fost forţaţi să vorbească unul cu altul la telefon. În cursul acestei conversaţii, nu mică le-a fost surpriza să afle că de fapt nu se găseau în părţi opuse ale ţării, ci erau despărţiţi de un hol! Această

„descoperire” a dus la o întâlnire faţă în faţă care mai târziu a consolidat relaţia de lucru.

Cu toate că fără îndoială le-a luat ceva timp să se obişnuiască, acest consens al US Cellular reprezintă astăzi un succes răsunător al politicii „fără e-mail în zilele de vineri”, şi serveşte de asemenea ca o reamintire a rolului pe care interacţiunea personală cu alţi oameni îl joacă în consolidarea relaţiilor noastre cu alţii. Dar acest caz ilustrează în primul rând impactul interacţiunilor virtuale asupra relaţiilor de la locul de muncă. Cum afectează interacţiunile electronice puterea noastră de convingere?

De exemplu, cum poate fi influenţat un proces precum negocierea

de desfăşurarea online sau faţă în faţă? Au trecut vremurile în care negocierile erau efectuate exclusiv în persoană sau prin telefon. Astăzi din ce în ce mai multe negocieri se fac online, cu mize variind de la termeni importanţi ai unui contract de multe miliarde de dolari până la ingredientele pentru pizza adusă la o petrecere a biroului.

Cu toate că Internetul este adesea numit superautostrada informaţiei, e posibil ca absenţa contactului personal dintre părţile negocierii să reprezinte mai mult un blocaj decât o rută sigură către rezultate pline de succes? Pentru a testa această ipoteză psihologul social Michael Morris şi colegii săi au efectuat un experiment în care studenţii de la un master în afaceri s-au implicat într-o sarcină de negociere faţă în faţă sau

prin intermediul e-mailului. Cercetătorii au relevat că negocierea prin e-mail a facilitat mai puţin schimbul de informaţii personale dintre negociatori care în general ajută la stabilirea unei relaţii mai bune şi ulterior poate duce la rezultate slabe în cadrul negocierii.

Cercetătorul behaviorist Don Moore şi colegii săi au propus o soluţie destul de simplă pentru această problemă nu chiar atât de la îndemână: ce ar fi dacă înainte de negociere, negociatorii şi-ar fi făcut un fel de descriere proprie reciprocă? Cu alte cuvinte, aceştia ar putea să afle câte puţin unul despre altul în plus faţă de bârfele electronice de câteva minute despre subiecte ce nu sunt legate de negociere. Pentru a testa această idee, cercetătorii au făcut perechi de

studenţi de la două şcoli de afaceri de elită din Statele Unite şi le-au cerut să negocieze o afacere prin intermediul e-mailului. Jumătate au primit doar instrucţiuni de a negocia, cealaltă jumătate au primit o fotografie a partenerului de negociere, unele informaţii biografice generale despre el sau ea (de exemplu, facultatea absolvită, domenii de interes) şi instrucţiuni de a petrece câtva timp pentru a se cunoaşte unul pe altul prin e-mail înainte de negociere.

Rezultatele experimentului au arătat că atunci când participanţii nu au primit informaţii suplimentare, 29 la sută din perechi au eşuat în a ajunge la o înţelegere. Pe de altă parte, doar 6 la sută din perechile mai „conectate

personal” au ajuns într-un impas. Folosind o altă măsură de succes, cercetătorii au relevat de asemenea că atunci când perechile implicate în experiment erau capabile să ajungă la o soluţie de negociere hotărâtă de comun acord rezultatul comun al înţelegerii – adică suma cu care a ieşit fiecare din negociere – a fost cu 18 la sută mai mare în grupurile „legate” în comparaţie cu grupurile „depersonalizate”. În concluzie, timpul folosit pentru a afla câte ceva personal despre partenerul dumneavoastră de negociere şi dezvăluirea unor informaţii personale despre dumneavoastră, poate creşte valoarea afacerii pe care va urma să o împărţiţi.

Aceste experimente ne descriu rolul comunicării electronice în

negocieri, dar ce se întâmplă în cazul celei directe, atunci când o persoană încearcă să schimbe opinia altei persoane în privinţa unei anumite idei sau probleme? Într-un experiment pe care unul dintre autori l-a efectuat cu cercetătorul-şef Rosanna Guadagno, am încercat să răspundem la această întrebare. Participanţii au fost rugaţi să discute probleme de campus într-o conversaţie unu-la-unu, urmând să facă acest lucru faţă în faţă sau prin intermediul e-mailului. Necunoscut acestora a fost faptul că cealaltă persoană era de fapt un cercetător asistent sub acoperire. Folosind un scenariu cu argumente predeterminate, asistentul încerca să îl convingă pe participantul real că universitatea ar trebui să instituie o politică de

examinare cuprinzătoare, adică studenţii nu vor putea să primească diplomele decât dacă vor trece de un examen lung şi dificil ce le va testa cunoştinţele într-un cadru extins de domenii. Trebuie să menţionăm că este dificil să găsim o problemă în privinţa căreia mai mulţi studenţi să fie de acord. A întreba studenţii dacă sunt în favoarea instituirii unor examene comprehensive de absolvire, poate cu excepţia unui intelectual ocazional, este ca şi cum i-ai întreba dacă sunt în favoarea stabilirii vârstei minime pentru consumul de băuturi alcoolice la 25 de ani. Cu toate că studenţii tind să fie aproape universal contra examenelor comprehensive, se pare că aceştia pot fi convinşi şi pro examene. Dar este o diferenţă în a transmite

aceste mesaje persuasive direct sau prin e-mail?

Răspunsul depinde de tipul oamenilor implicaţi. Deoarece femeile sunt în general mai orientate către construirea de relaţii apropiate cu persoane de aceleaşi sex decât bărbaţii, iar întâlnirile în persoană facilitează acest proces, am presupus că atunci când interacţionează cu persoane de acelaşi sex femeile ar fi mai uşor de convins în cadrul interacţiunilor directe decât prin e-mail, pe când forma de comunicare ar fi mai puţin importantă pentru bărbaţi. Şi ipoteza ne-a fost confirmată: femeile au fost mai uşor convinse la întâlnirile directe, iar bărbaţii au fost convinşi în mod egal indiferent de mijlocul de comunicare. Din păcate nu am examinat aceste

diferenţe în cadrul perechilor de sex opus, dar aceasta nu e o pierdere, deoarece convingerea între sexe diferite reprezintă un subiect pentru o carte total diferită!

Până acum am discutat cum anumite aspecte ale comunicării online pot acţiona ca un blocaj în construirea şi menţinerea unor relaţii personale. Dar comunicarea electronică poate fi dăunătoare convingerii dintr-un alt motiv: e posibil să apară mai multe neînţelegeri. Şi în mod regretabil, toate argumentele puternice şi strategiile eficiente de convingere din lume nu vă pot ajuta foarte mult dacă receptorul nu înţelege mesajul dumneavoastră, intenţia din spatele mesajului dumneavoastră sau mai rău, ambele.

Experimentul efectuat de către

comportamentalistul Justin Kruger şi colegii săi ne ajută să explicăm de ce neînţelegerile din e-mailuri sunt atât de frecvente. Ei sugerează că tonurile vocii şi gestica – elementele nonverbale ce lipsesc dintr-un e-mail – acţionează de obicei ca indicatori importanţi al adevăratului sens al comunicării atunci când conţinutul unui mesaj este oarecum ambiguu. De exemplu, ca răspuns la un mesaj de la colegul dumneavoastră privind contractele de vânzare aţi putea răspunde „Aceasta e o reală prioritate”. Cu toate că puteţi fi foarte serios, este posibil ca interpretarea colegului dumneavoastră să fie percepută drept sarcasm, dacă a mai obiectat la concentrarea pe contracte de vânzare în trecut. Bineînţeles, dacă i-aţi fi spus asta în

persoană, tonul vocii dumneavoastră, expresia feţei şi limbajul trupului ar fi făcut clar faptul că sunteţi serios. Doar acest fapt este de ajuns pentru a face comunicarea electronică problematică. Dar ceea ce Kruger şi colegii săi consideră chiar mai periculos este faptul că expeditorul acestor mesaje nu este aproape deloc conştient că mesajele lui pot fi înţelese greşit. Din cauză că expeditorii sunt conştienţi de intenţiile proprii atunci când creează mesajul, adesea presupun că şi destinatarul le conştientizează.

Cercetătorii au efectuat o serie de experimente pentru a testa aceste ipoteze. Într-unul din ele participanţii au fost grupaţi în perechi şi fiecare a primit sarcina de a fi expeditorul sau receptorul câtorva mesaje. Sarcina

celui ce trimitea mesajul a fost de a genera câteva afirmaţii care ar trebui să trezească receptorului una din următoarele emoţii: sarcasm, seriozitate, furie sau tristeţe. Participanţii au fost de asemenea repartizaţi la întâmplare pentru unul din canalele de comunicare: e-mail, telefon sau întâlnire directă. După ce a fost făcută fiecare afirmaţie, destinatarul încearcă să ghicească tonul intenţionat al afirmaţiei. De asemenea, înainte de sarcină, expeditorii au raportat dacă credeau că destinatarul mesajului va ghici corect sau nu ceea ce aceştia au gândit.

Rezultatele studiului au demonstrat clar că, deşi expeditorii din toate grupurile experimentale au supraestimat numărul receptorilor

mesajelor care vor interpreta corect tonul lor, cea mai mare diferenţă s-a găsit în grupul de comunicare prin e-mail. Indiferent de grupul experimental, expeditorii au anticipat că destinatarii vor ghici corect tonul în aproximativ 89 la sută din cazuri. Pe când cei cu mesaje transmise prin telefon sau la o întâlnire în persoană au avut dreptate în aproximativ 74 la sută din cazuri, cei din grupul de comunicare prin e-mail au avut dreptate doar în aproximativ 63 la sută din cazuri. Aceste rezultate par să indice că, în general, comunicarea scrisă este mai greu de interpretat, deoarece destinatarul mesajului nu poate auzi tonul vocii expeditorului.

Puteţi crede că aceste rezultate nu sunt surprinzătoare luând în

considerare că experimentul implică aproape întotdeauna străini care nu au experienţă unul cu altul. Cu siguranţă că prietenii apropiaţi ar fi mai exacţi în interpretarea tonului unui e-mail trimis între ei. Cercetătorii s-au gândit şi la asta. Surprinzător, modelul de informaţii arată exact la fel. Faptul că mesajul în scris nu poate fi descifrat în totalitate nici chiar de cei mai apropiaţi de noi sugerează că prietenii dumneavoastră greşesc când spun că vă pot citi ca pe o carte deschisă – bineînţeles, doar dacă nu vă primesc în format de carte audio sau versiunea pentru televizor.

În concluzie ce poate face un expeditor în privinţa acestui risc? Poate puteţi folosi *emoticon-uri,* acele mici feţe amuzante menite să transforme

emoţia în imagine (de exemplu, „: —)”). După cum se vede în acest exemplu, *emoticon*-urile pot fi amestecate în restul mesajului sau pot fi neclare în alte moduri, având ca rezultat o confuzie suplimentară. Ce ar fi să eliminăm e-mailurile în întregime alegând să comunicăm doar prin telefon sau faţă în faţă? Acest lucru ar putea funcţiona o dată pe săptămână, ca la US Cellular, dar nu avem întotdeauna timpul sau abilitatea de a ne angaja în acest tip de interacţiuni.

Ca o posibilă soluţie să ne întoarcem la una din explicaţiile psihologice centrale din spatele acestor neînţelegeri. După cum am făcut referire mai devreme, expeditorii se află în poziţia de a şti exact ce mesaj doresc să comunice, dar nu au o

predispoziţie naturală de a adopta perspectiva receptorului.

Pe baza acestui raţionament, cercetătorii au efectuat un alt experiment pentru a vedea dacă pot elimina supraîncrederea expeditorului în faptul că mesajul va fi înţeles după cum s-a intenţionat. Acest experiment a fost similar ca model cu cel pentru ghicirea tonului vocii descris mai sus, cu câteva variaţii. Mai întâi, toţi participanţii au comunicat unul cu altul doar prin intermediul e-mailului. În al doilea rând, unii participanţi au primit instrucţiuni pentru a lua în considerare de ce afirmaţiile lor pot fi înţelese greşit. Cercetătorii au descoperit că acest grup de participanţi şi-au sporit acurateţea în a prevedea dacă mesajul

lor va fi înţeles după cum a fost intenţionat.

Deci, pe baza rezultatelor acestui experiment, cum putem deveni comunicatori electronici mai eficienţi şi prin aceasta să ne creştem abilităţile de convingere online? Înainte de a trimite e-mailuri privind o problemă importantă, ar fi bine să citiţi mesajul luând în considerare anumite aspecte ale acestuia care e posibil să fie interpretate diferit de către receptor, în aşa fel încât să puteţi schimba mesajul pentru a clarifica intenţia dumneavoastră. Cu alte cuvinte, la fel de bine cum folosiţi verificarea pentru greşelile de literă şi cele de gramatică pentru a îmbunătăţi claritatea mesajului dumneavoastră înainte de a apăsa opţiunea „trimite” în mod

irevocabil, considerarea perspectivei poate face ca mesajul dumneavoastră să fie înţeles mai bine. Bill Gates, dacă citeşti asta, e prea târziu, deja lucrăm la licenţe.

În sfârşit, trebuie să menţionăm că şi atunci când destinatarii mesajelor dumneavoastră înţeleg pe deplin intenţiile, acest lucru nu garantează că se vor alinia cererilor dumneavoastră sau vor veni în ajutorul dumneavoastră dacă le cereţi asta. Să luăm un exemplu, un medic pe care îl cunoaştem a întâmpinat dificultăţi mari în încercarea de a găsi pe cineva să îi acopere turele pentru ca el să meargă la o nuntă. Acest lucru a fost greu de înţeles pentru noi deoarece este o persoană foarte simpatică şi respectată şi ştim că a ţinut locul câtorva colegi în

trecut. Dar atunci când am întrebat cum a cerut exact ajutorul colegilor săi, am ştiut imediat de unde s-a ivit problema: ne-a spus că a trimis un e-mail tuturor cu cererea sa, în care toată lumea a putut vedea numele destinatarilor mesajului.

Problema cu această strategie este că produce ceea ce se numeşte *difuzarea responsabilităţii.* Prin trimiterea unui e-mail la mai multe persoane într-un mod care face vizibil numărul mare de colegi ce sunt întrebaţi, nimeni nu s-a simţit responsabil personal în a ajuta – în loc de asta, toţi au presupus că probabil *altcineva* din listă va fi de acord să ajute. Într-o demonstraţie clasică de difuzarea a responsabilităţii psihologii sociali John Darley şi Bibb Latane au

înscenat o situaţie în care un student pare să facă o criză de epilepsie. Atunci când era prezent un singur martor, persoana a ajutat aproximativ 85 la sută din cazuri. Dar atunci când erau prezenţi cinci martori – toţi fiind situaţi în camere separate, deci niciunul dintre ei nu era sigur dacă victima a primit ajutor – doar 31 la sută dintre martori au sărit în ajutor.

Deci, ce ar fi putut face prietenul nostru pentru a creşte posibilitatea ca un coleg să se ofere voluntar pentru a-i acoperi tura? Dacă ar fi avut timp ar fi putut alege persoanele care credea el că ar fi putut să răspundă afirmativ – poate pe cei cărora le ţinuse locul în trecut – şi apoi ori să îi întrebe personal sau să trimită e-mailuri personale în care le cerea ajutorul. Sau, dacă

acestea nu reprezentau opţiuni viabile dintr-un oarecare motiv, ar fi putut cel puţin să trimită unor persoane o copie ascunsă în aşa fel încât ceilalţi să nu fie conştienţi de numărul de persoane ce au fost întrebate.

Până acum am discutat cum este afectat procesul de comunicare cu alţii şi cel de a influenţa pe alţii de folosirea e-mailului în opoziţie cu forme mai tradiţionale de comunicare. Dar ce putem spune despre alte aspecte ale convingerii electronice? De exemplu, ce poate spune cercetarea psihologică despre cum să ne proiectăm pagina Web? Să începem cu o ilustrare.

Să presupunem că într-o zi, după ce aţi citit această carte, decideţi că doriţi să mai achiziţionaţi încă două

exemplare ale acesteia – pentru a avea una acasă, una la birou şi una în torpedo în caz de urgenţă.

După ce aţi luat ultimele două exemplare ale cărţii *50 de secrete ale artei persuasiunii* de pe raftul unei librării locale şi le-aţi prezentat la casă, sunteţi surprins de ceea ce spune angajatul librăriei. „Sunteţi sigur că doriţi să cumpăraţi aceste cărţi?” întreabă el. „Ştiu că avem unul din cele mai mici preţuri pentru această carte, dar librăria aflată puţin mai încolo o vinde cu aproximativ 15 la sută mai puţin. Dacă doriţi vă pot desena o hartă ca să vedeţi cum puteţi ajunge acolo”. Cu servicii pentru clienţi ca acesta – sau mai bine spus, cu de-servicii pentru clienţi ca acesta – vă întrebaţi cum mai rezistă librăria.

Cu toate că acest exemplu sună oarecum absurd, unele afaceri au adoptat această practică de aparentă exterminare proprie. De exemplu, să luăm Progressive Auto însurance, a treia mare companie de asigurări auto din Statele Unite. Compania s-a mândrit întotdeauna cu inovaţiile ce o disting de competitorii săi, incluzând faptul că e prima companie clin lume între companiile de asigurări mari care a lansat o pagină Web în anul 1995. Un an mai târziu proprietarii de autovehicule ce căutau o asigurare nu numai că puteau folosi site-ul Web pentru a se informa despre sumele de asigurare ale Progressive, dar puteau de asemenea afla şi sumele oferite de alţi competitori mari ai companiei. Astăzi, pagina respectivă include chiar

şi un „comparator de sume” o listă cu informaţii ce prezintă comparaţii între sume postate de cei mai recenţi vizitatori. Cu toate că Progressive are în mod clar cele mai bune preţuri în multe din aceste cazuri, nu se întâmplă întotdeauna astfel. De exemplu, atunci când am verificat site-ul cu un minut înainte de a scrie, comparatorul a dezvăluit că cineva cu iniţialele C.M. Din statul Wisconsin a economisit aproape 942 de dolari pe an prin asigurarea maşinii sale Toyota la unul din competitorii companiei Progressive.

În concluzie, Progressive asigură mai mulţi clienţi prin această strategie sau îşi asigură propria sa extincţie? Dezvoltarea enormă a companiei de când a implementat această inovaţie – o

medie de 17 la sută pe an, cu premii anuale crescând de la 3,4 miliarde de dolari la 14 miliarde de dolari – sugerează faptul că funcţionează. Cercetarea efectuată de Valerie Trifts şi Gerald Häubl ne explica şi de ce.

În experimentul lor, Trifts şi Häubl au informat participanţii că universitatea lor lua în considerare o asociere cu o librărie online. Sarcina participanţilor era de a efectua o cercetare online pentru o listă stabilită de cărţi, să compare preţul cărţilor între diferitele librării şi să decidă de la care librărie să cumpere. Important este că pentru jumătate din participanţi o anumită librărie nu prezenta doar preţul propriu pentru o anumită carte, dar de asemenea şi preţurile unor alte librării, pe când cealaltă jumătate din

participanţi nu aveau la dispoziţie această comparaţie între preţuri. Cercetătorii au variat de asemenea poziţia pe piaţă a librăriei, adică unii dintre participanţi vedeau că preţurile librăriei sunt în medie relativ mici, alţii vedeau că erau relativ mari şi un al treilea grup vizualiza preţuri oarecum asemănătoare între librării.

Credeţi că rezultatele sprijină practicile companiei Progressive? În mare măsură da, dar este important de menţionat că rezultatele au depins de factorul critic al poziţiei pe piaţă. Atunci când preţurile librăriei după modelul Progressive erau clare şi în mod sigur sub sau peste preţul celorlalte, nu a contat faptul că era furnizată comparaţia de preţuri. În orice caz, atunci când preţurile librăriei

după modelul Progressive erau mai mari pentru unele cărţi şi mai mici pentru altele – lucru similar cu felul în care operează majoritatea afacerilor în lumea reală – furnizarea comparaţiei a produs diferenţa: în această situaţie participanţii s-au declarat mai înclinaţi să cumpere de la librăria „construită” după modelul Progressive. Pe lângă faptul că părea mai demnă de încredere – după cum am discutat mai devreme în această carte, oamenii şi organizaţiile necinstite discută rareori împotriva propriului interes – consumatorii apreciază probabil prezentarea comparaţiei preţurilor într-un singur loc, deoarece economisesc atât timp, cât şi efort.

În mare, pentru a ne reîntoarce la scenariul iniţial al librăriilor, rezultatele

acestui studiu – şi al succesului companiei Progressive până la acest moment prin această practică – sugerează că organizaţiile care furnizează posibililor cumpărători preţurile competitorilor pot pierde ocazional câte o bătălie dar sunt cu siguranţă hotărâte să câştige războiul preţurilor.

Cercetarea despre comparaţii online a arătat cum anumite caracteristici ale paginii Web pot fi proiectate pentru a convinge potenţialii clienţi să folosească serviciile puse la dispoziţie. Dar există şi aspecte mai puţin evidente ale paginii Web care pot influenţa comportamentul consumatorilor? De exemplu, ar putea ceva atât de subtil ca fondul paginii să influenţeze potenţialii clienţi să se

transforme din vizitatori în cumpărători?

Câteva experimente efectuate de cercetătorii de piaţă Naomi Mandel şi Eric Johnson sugerează că răspunsul este afirmativ. În unul din aceste experimente, participanţii au vizitat pagina Web care găzduia un site ipotetic de cumpărături în care trebuiau să aleagă între două canapele. O canapea era descrisă ca fiind foarte confortabilă, dar de asemenea şi foarte scumpă, pe când cealaltă era descrisă doar ca fiind oarecum confortabilă, dar ieftină. Cercetătorii au variat de asemenea fondul paginii Web pentru a încerca să influenţeze procesul de decizie şi a-i conduce pe participanţi spre economisirea banilor sau spre confort. În alegerea fondurilor aceştia

s-au bazat pe informaţii dintr-un studiu anterior în care participanţii au vizualizat o reclamă pentru o canapea ce avea două fonduri posibile: imagini de monede pe fond verde sau imagini de nori pufoşi pe fond albastru. După ce au cerut participanţilor să întocmească o listă a celor mai importante aspecte atunci când iau în considerare achiziţionarea unei canapele, participanţii ce au văzut fondul cu monede au considerat mai relevantă importanţa costului decât cei care au văzut fondul cu nori. Într-un mod similar, aceia care au văzut fondul cu nori au subliniat mai mult confortul decât aceia care au văzut fondul cu monede.

Considerând aceste rezultate preliminare, Mandel şi Johnson au

bănuit că atunci când participanţii căutau o canapea la un magazin online ce avea un fond plin de nori, aceştia vor fi înclinaţi să cumpere canapeaua mai confortabilă (dar mai scumpă), pe când cealaltă variantă ar fi eligibilă în cazul fondului cu monede – şi ipoteza s-a confirmat. Rezultatele nu s-au limitat la un singur tip de produs. De exemplu, participanţii erau înclinaţi să aleagă maşina mai sigură (dar mai scumpă) în locul maşinii mai puţin sigure (dar mai ieftine) atunci când fondul era o imagine cu roşu şi portocaliu, ca flăcările pe care le puteţi vedea într-un accident de maşină.

Surprinzător la aceste rezultate este cât de puternic, dar şi subtil pot influenţa aceste lucruri comportamentul oamenilor. De

exemplu, aproape toţi participanţii din aceste experimente au insistat că fondul nu are absolut niciun efect asupra alegerii făcute. Totuşi, după cum ştim, aceste păreri pur şi simplu nu reflectă realitatea.

Poate cea mai relevantă parte a acestor rezultate este că anumite aspecte ale paginii Web a companiei dumneavoastră, cum ar fi imaginile prezentate pe fond, au o mai mare influenţă asupra comportamentului consumatorilor decât credeţi. Acestea sugerează că puteţi alege în mod strategic fondurile şi alte imagini prezentate pe pagina Web pe baza punctelor forte ale produselor şi serviciilor oferite. Cu alte cuvinte, prin selectarea atentă a fondului paginii Web puteţi aduce în prim-plan punctele

forte ale produselor – şi poate şi pe cele ale organizaţiei dumneavoastră.

Influenţa globală *hai. Hao. Da. Ja. Şi. Oui.* Oamenii din toată lumea spun *da* în multe feluri, dar înseamnă că strategiile de convingere pe care le folosim pentru a-i face să spună asta ar trebui să difere în funcţie de mediul cultural al receptorului mesajului? Sau este valabilă o singură metodă potrivită pentru orice care să fie la fel de eficientă indiferent de mediul de provenienţă al unei persoane? Cu toate că principiile fundamentale ale influenţei sociale şi multe din strategiile pe care le-am discutat pe parcursul acestei cărţi reprezintă modele de convingere puternice în toate culturile, cercetări recente

sugerează că există unele diferenţe subtile în felul cum trebuie să vă ajustaţi tacticile şi mesajele la mediul cultural al persoanei pe care încercaţi să o convingeţi. În esenţă, aceste diferenţe rezultă din variaţiile normelor şi tradiţiilor culturale care conduc oamenii din diferite societăţi să dea o importanţă mai mare unor aspecte dintr-un mesaj de convingere decât altora.

Să luăm de exemplu cercetarea efectuată de Michael Morris şi colegii săi care au studiat angajaţii Citibank, una din cele mai mari corporaţii financiare multinaţionale din lume. Morris şi colegii săi au studiat filialele Citibank din patru ţări – Statele Unite, Germania, Spania şi China (Hong Kong) – şi a măsurat disponibilitatea

angajaţilor de a consimţi la o cerere a unui coleg în a-l ajuta la o sarcină. Cu toate că persoanele ce au răspuns la sondaj au fost influenţate de mulţi factori asemănători, unii factori erau mai influenţi decât alţii în ţări diferite.

De exemplu, angajaţii din Statele Unite au fost mai înclinaţi să răspundă la o abordare bazată pe principiul reciprocităţii. Ei au pus întrebarea „Ce a făcut această persoană pentru mine?” şi s-au simţit obligaţi să se ofere dacă datorau o favoare solicitantului. Pe de altă parte, angajaţii germani erau mai înclinaţi să se lase influenţaţi de faptul că cererea făcută era sau nu în limitele regulilor organizaţiei. Au decis să consimtă în funcţie de răspunsul la întrebarea „în conformitate cu regulile şi categoriile oficiale se presupune că

trebuie să asist acest solicitant?”. Personalul filialei spaniole Citibank şi-a bazat decizia în mare parte pe normele de prietenie ce încurajează loialitatea între prieteni, indiferent de poziţie sau statut. Întrebarea era „Are acest solicitant legături cu prietenii mei?”. Şi în sfârşit, angajaţii chinezi au răspuns în principal la autoritate sub forma loialităţii pentru cei cu statut înalt din cadrul micului lor grup. Întrebarea era „Este solicitantul cunoscut al cuiva din unitatea mea, în special cineva cu poziţie înaltă?”

După cum Morris şi colegii săi au scos în evidenţă, există câteva implicaţii practice importante ale acestui studiu. Mai întâi, afacerile ce încearcă să transfere practici, politici şi structuri organizaţionale dintr-un

mediu cultural în altul trebuie să fie sensibili la normele de obligativitate din cultura nouă – sau riscă să transforme o maşină funcţională dintr-o societate într-o rablă în altă societate.

Aceste rezultate sugerează de asemenea că managerii care se mută dintr-un mediu cultural în altul vor trebui să îşi ajusteze strategiile folosite pentru a-şi asigura acordul celor din filială. De exemplu, un manager care este transferat din München la un birou din Madrid află că prieteniile cu ceilalţi devin un aspect important prin care poate câştiga respect în noul loc de muncă. Un manager care se transferă invers află că efectuarea de cereri în afara principiilor formale ale organizaţiei – de exemplu, a cere unui coleg să transfere nişte lucrări, o

practică poate acceptată în fostul mediu de lucru – nu este considerată adecvată în noua sa locaţie.

Cu toate că cele patru culturi examinate în cercetarea efectuată la Citibank diferă prin câteva dimensiuni psihologice importante, cercetătorii influenţei sociale şi-au concentrat atenţia la felul în care o dimensiune particulară cunoscută sub numele de individualism-colectivism afectează procesul de convingere.

Pe scurt, individualismul reprezintă o orientare care desemnează cea mai înaltă prioritate acordată preferinţelor şi drepturilor individului. Pe de altă parte, colectivismul desemnează cea mai înaltă prioritate acordata preferinţelor şi drepturilor

grupului. Cu toate că uneori aceasta reprezintă o suprasimplificare, se poate spune că în cultura individualistă se vorbeşte mai mult despre *mine,* pe când în culturile colectiviste se vorbeşte mai mult despre noi. Oamenii din naţiuni cum ar fi Statele Unite, Regatul Unit şi alte ţări din Europa de Vest tind să fie mai individualişti. În contrast cu acestea, multe alte ţări din toată lumea, incluzând cele din zone în curs de dezvoltare incluse în parteneriate de afaceri internaţionale – cum ar fi cele din Asia, America de Sud, Africa şi Europa de Est – sunt mai colectiviste.

Cercetătorii Sang-Pil Han şi Sharon Shavitt au examinat implicaţiile acestor orientări culturale diferite în procesul de convingere într-un context

de marketing. Ipoteza lor afirma că în culturile colectiviste reclamele care se concentrează asupra consumatorilor în ceea ce priveşte beneficiile produsului pentru un grup de membri (de exemplu, prieteni, familie sau colegi) ar fi mai convingătoare decât reclamele concentrate pe consumatori doar din punctul de vedere al beneficiilor produsului pentru potenţialul client. Ei s-au gândit de asemenea că acest lucru este posibil în special pentru produsele care sunt împărţite cu alţii, cum ar fi aerul condiţionat sau pasta de dinţi.

Han şi Shavitt au căutat mai întâi dovezi pentru a sprijini ipotezele lor. Au ales două reviste din SUA şi două din Coreea de Sud, asigurându-se mai întâi că revistele din cele două ţări sunt similare în ceea ce priveşte

popularitatea şi genul. Apoi au ales la întâmplare reclame din acele reviste şi au instruit vorbitori nativi şi bilingvi pentru a le evalua, în măsura în care acestea îndreptau atenţia cititorilor asupra beneficiilor produsului pentru ei înşişi sau beneficiilor pentru grupul din care fac parte. Cercetătorii au relevat că reclamele din SUA în comparaţie cu cele din Coreea de Sud erau într-adevăr făcute să sublinieze beneficiile produsului pentru individ, în special atunci când acestea erau comparate cu produse care erau împărţite cu alţii. În vreme ce reclamele din SUA tind să apeleze la individualismul cititorului (de exemplu, „Arta de a fi unic"), motivare pentru propria îmbunătăţire (de exemplu, „Tu, dar mai bun") şi scopuri personale (de exemplu, „Cu

această înfăţişare nouă sunt pregătit pentru noul meu rol”), reclamele sud-coreene tind să facă apel la simţul responsabilităţii cititorului faţă de grup (de exemplu, „O modalitate mai antrenantă de a-ţi îngriji familia”), motivare pentru a mări grupul (de exemplu, „Visul prosperităţii pentru noi toţi”) şi respect pentru opiniile grupului (de exemplu, „Familia noastră este de acord cu alegerea mobilierului”).

După confirmarea faptului că mesajele de convingere incluse în aceste reclame au ca ţintă motivaţii diferite ale consumatorului pe baza orientării culturale ale societăţii, cercetătorii au dorit să răspundă unei întrebări psihologice mai importante: sunt mesajele orientate spre colectivism şi individualism mai

convingătoare în respectivele culturi? După cum am discutat în introducere, faptul că vânzătorii gândesc că anumite tipuri de mesaje vor fi mai eficiente nu le face neapărat mai eficiente.

Pentru a răspunde la această întrebare, Han şi Shevitt au creat două versiuni de reclamă pentru o varietate de produse – o versiune orientată spre individualism, iar cealaltă spre colectivism. De exemplu, versiunea individualistă a unei reclame pentru o gumă de mestecat afirma „Treci printr-o experienţă de împrospătare a respiraţiei”. Observaţi că acest mesaj este concentrat pe beneficiile de împrospătare a respiraţiei care afectează doar consumatorul. Dar, după cum ştim toţi din experienţa proprie, respiraţia unei persoane nu reprezintă

doar o problemă personală; îi poate afecta şi pe cei din jurul persoanei respective. De înţeles este mai degrabă versiunea colectivistă a acestei reclame care afirma „împărtăşiţi experienţa de împrospătare a respiraţiei”. (Bineînţeles că reclamele erau scrise în engleză pentru participanţii din Statele Unite şi în coreeană pentru cei din Coreea de Sud).

Rezultatele au arătat că participanţii din Coreea de Sud erau mai convinşi de reclama colectivistă decât de cea individualistă, iar pentru participanţii din Statele Unite era adevărat contrariul. Şi, similar cu studiul anterior, acest efect a fost în special mai extins pentru produsele pe care oamenii le împart cu alţii. Acest lucru ar trebui să îi îngrijoreze pe

vânzătorii care iau în considerare acoperirea a numeroase ţări cu o campanie de marketing bazată pe o singură strategie pentru toţi. În locul ei, asemenea campanii ar trebui adaptate pentru a se potrivi orientărilor culturale ale societăţilor în care sunt difuzate. Respiraţia unei întregi naţiuni ar putea depinde de asta.

Cercetarea efectuată de Han şi Shavitt arată că oamenii din culturi individualiste tind să acorde o mai mare importanţă propriilor experienţe, pe când oamenii din culturile colectiviste acordă o mai mare importanţă experienţei altora apropiaţi lor. Cum pot aceste diferenţe culturale afecta ponderea relativă pe care oamenii o acordă principiilor fundamentale ale influenţei sociale?

Pentru a analiza această întrebare să luăm un exemplu. Şi cum putem ilustra mai bine tendinţa oamenilor dintr-o cultură orientată spre individualism decât printr-o persoană din cea mai individualistă ţară dintre toate – Statele Unite – şi prin cel mai individualist sport dintre toate – golful. Acum câţiva ani, legendarul jucător de golf Jack Nicklaus a fost martorul morţii cumplite a nepoţelului său. Câteva zile mai târziu, Nicklaus a declarat într-un interviu că şansele de a juca într-unul dintre cele mai prestigioase turnee de golf, Masters, erau „între minime şi nonexistente". Cu toate acestea, spre surpriza multora, a anunţat de asemenea că va juca în alte două turnee de golf în viitorul apropiat. Ce factor puternic a putut convinge un

om în doliu să participe la aceste evenimente după ce a fost lovit de o asemenea tragedie?

Se pare că Nicklaus a promis să joace la fiecare din aceste turnee înainte de moartea nepotului său. După cum a declarat jucătorul „Când îţi iei angajamente trebuie să le îndeplineşti”. După cum am discutat, motivaţia de a respecta angajamentul dat poate fi un factor puternic în influenţarea acţiunilor unei persoane. Dar motivează acest lucru cu o forţă egală în toate culturile? În condiţii similare, un jucător de golf dintr-un alt mediu cultural s-ar simţi la fel de obligat de acţiunile sale anterioare şi angajamentele luate în aceeaşi situaţie?

Pentru a înţelege mai bine

răspunsul la această întrebare să luăm în considerare un experiment pe care unul din autori l-a efectuat cu Stephen Silla şi cercetătorul Petia Petrova. În acest studiu, studenţii născuţi în Statele Unite şi studenţi din Asia au primit un e-mail care le solicita să completeze un sondaj online. La o lună de la primirea primei cereri, fiecare a mai primit un e-mail ce le solicita participarea într-un sondaj online legat de proiectul anterior, despre care li s-a spus că va dura de două ori mai mult decât sondajul iniţial.

Ce am descoperit? Mai întâi, am aflat că studenţii din SUA erau mai puţin motivaţi să respecte cererea iniţială decât erau cei din Asia. Cu toate acestea, dintre cei care au îndeplinit cererea iniţială, participanţii din SUA

erau mai înclinaţi să îndeplinească şi cererea ulterioară (în jur de 22 la suta) decât participanţii din Asia (aproximativ 10 la sută). Altfel spus, ni s-a confirmat că îndeplinirea cererii iniţiale a avut o mai mare influenţă în ceea ce priveşte îndeplinirea cererii ulterioare pentru participanţii din Statele Unite decât pentru participanţii din Asia.

De ce s-a întâmplat asta? Poate un alt studiu va clarifica această întrebare complicată, studiu pe care unul dintre autori l-a efectuat cu câţiva colegi. În acest experiment am aflat că atunci când am cerut studenţilor americani să participe fără plată într-un sondaj de marketing, ei au fost influenţaţi de propriul istoric de acceptare a unor asemenea cereri – cu alte cuvinte,

angajamentele anterioare – decât istoricul de acceptare al colegilor lor. Însă în Polonia, o ţară cu orientare colectivistă, era adevărat exact contrariul. În Polonia ceea ce făcuse un coleg din grupul studentului reprezenta o motivaţie mai puternică pentru implicare decât ceea ce făcuse studentul însuşi.

Aceste rezultate se datorează în principal diferenţelor culturale dintre individualism şi colectivism. Deoarece oamenii din culturile individualiste tind să acorde o importanţă mai mare experienţelor personale, similitudinea cu experienţele personale anterioare este adesea un motivator mai puternic pentru ei. Şi deoarece oamenii din culturi colectiviste tind să acorde o importanţă mai mare experienţei altora

apropiaţi lor, comportamentul celorlalte persoane este adesea un motivator mai puternic pentru aceştia. Asta înseamnă că atunci când i se cere o favoare unui britanic, unui american sau unui canadian, veţi avea mai mult succes subliniind faptul că prezintă o continuitate în raport cu ceea ce a mai făcut şi altă dată. Însă atunci când cereţi o favoare oamenilor din ţări mai colectiviste, veţi avea mai mult succes dacă subliniaţi că lucrul respectiv este ceea ce persoanele din grupul său au făcut anterior.

Să luăm un exemplu: presupunem că organizaţia dumneavoastră a efectuat tranzacţii pline de succes cu o firmă din Europa de Est timp de doi ani. În această perioadă, deseori, a trebuit să cereţi partenerului european

favoarea de a vă furniza informaţii de marketing actualizate. Principala persoană de contact de acolo, Slawek, şi colegii săi şi-au dat toată silinţa să vă ajute de cele mai multe ori. Presupunem mai departe că aveţi încă o dată nevoie de informaţii aduse la zi şi într-o convorbire telefonică vă formulaţi cerea după cum urmează: „Slawek, mi-ai fost atât de mult de ajutor în trecut încât sper că poţi să ne trimiţi din nou informaţiile actualizate”. Aţi comis o greşeală prin acest mod de exprimare. Rezultatele studiilor sugerează că aţi fi avut mai mult succes dacă aţi fi spus „Slawek, *tu şi colegii tăi* mi-aţi fost de mare ajutor în trecut încât sper că puteţi să ne trimiteţi din nou informaţii aduse la zi”. Este o greşeală uşor de făcut de către un

britanic, un vest-european sau nord-american, deoarece acei indivizi presupun că toată lumea preferă să acţioneze în conformitate cu principiile consecvenţei personale – tendinţa de a decide ce ar trebui să facă pe baza a ceea ce a făcut anterior. Însă, după cum demonstrează studiile, în numeroase ţări colectiviste consecvenţa acţiunilor personale ale individului este depăşită de principiile dovezii sociale – tendinţa de a decide ce trebuie să facă pe baza a ceea ce grupul a efectuat anterior.

Persoanele din culturile colectiviste şi individualiste diferă de asemenea în ceea ce priveşte ponderea relativă pe care o acordă celor două funcţii centrale de comunicare. Pe scurt, una din funcţiile comunicării este funcţia informaţională: atunci când

comunicăm transmitem informaţii altora. A doua, o funcţie mai puţin evidentă, este cea relaţională: atunci când comunicăm ajutăm la construirea şi menţinerea relaţiilor cu ceilalţi. Cu toate că ambele funcţii sunt importante pentru indivizi din toate culturile, cercetătorii Yuri Miyamoto şi Norbert Schwarz sugerează că cei din culturile individualiste pun un accent mai puternic pe funcţia informativă a comunicării, pe când culturile colectiviste pun un accent mai puternic pe funcţia de relaţionare.

Cu toate că aceste diferenţe culturale au implicaţii în numeroase probleme legate de comunicare, Miyamoto şi Schwarz au examinat un trend al comunicării care se infiltrează în viaţa noastră cotidiană de acasă şi de

la locul de muncă – lăsarea unor mesaje telefonice. Cercetătorii au emis o ipoteză potrivit căreia oamenii din Japonia tind să fie colectivişti şi de aceea mai concentraţi pe formarea şi menţinerea relaţiilor cu alţii şi, în consecinţă, le va fi mai dificil să efectueze o cerere complexă prin intermediul robotului telefonic. Şi au motivat astfel: dacă japonezilor le pasă mai mult de felul în care comunicarea le afectează relaţiile cu receptorul mesajului decât americanilor, transmiterea unui mesaj pentru care nu primesc feedback le-ar cauza japonezilor o mai mare oboseală mentală. Pentru testarea acestei ipoteze, Miyamoto şi Schwarz au cerut participanţilor americani şi japonezi să lase o solicitare de ajutor detaliată pe

robotul telefonic folosind limba maternă. Americanii au intrat direct în subiect, în timp ce colegii japonezi au petrecut mai mult, timp pentru a lăsa mesajul, părând să fie mai preocupaţi de felul în care mesajul lor va afecta relaţia cu receptorul.

Cercetătorii au investigat de asemenea experienţa participanţilor japonezi şi americani cu robotul telefonic. Americanii au spus că închid telefonul atunci când dau peste robotul telefonic în jumătate din situaţii, japonezii menţionând că fac acest lucru în peste 85 la sută din cazuri. Şi, confirmând explicaţia cercetătorilor pentru rezultatele studiului anterior, atunci când au fost întrebaţi ce le displace cel mai mult la roboţii telefonici, japonezii au dat cel mai

adesea motive de relaţionare (de exemplu, „Este greu să fii personal într-un mesaj telefonic”) spre deosebire de americani, pe când modelul cultural a fost inversat în privinţa raţiunilor informaţionale (de exemplu, „Uneori oamenii nu verifică mesajele”).

Ce spun aceste rezultate despre influenţarea altora la şi în afara locului de muncă? După cum am discutat mai devreme în acest capitol, relaţiile reprezintă o componentă-cheie a procesului de convingere – cu o importanţă mai mare pentru persoanele din ţările de orientare colectivistă. Atunci când lasă mesaje pentru ceilalţi, oamenii din culturile individualiste sunt tentaţi să se concentreze exclusiv pe transmiterea eficientă a informaţiei, ignorând stabilirea unei relaţii cu

destinatarul mesajului. Aceste rezultate sugerează că atunci când aveţi de a face cu oameni din culturi colectiviste, este important să vă ocupaţi de relaţie – şi în special de aspectele pe care le împărtăşiţi.

Acelaşi lucru se aplică şi în conversaţie. De fapt, pe baza unor cercetări ce arată că ascultătorii japonezi tind să ofere un feedback mai extins (de exemplu, „Înţeleg", „Da") decât colegii lor americani în timpul unei conversaţii, Miyamoto şi Schwarz sugerează că un japonez are deseori impresia că discuţia cu un american seamănă oarecum cu dialogul cu un robot telefonic. Această idee e confirmată de un sondaj ce arată că participanţii japonezi au spus că le displace robotul telefonic din cauză că

„Este greu să vorbeşti atunci când nu primeşti răspunsuri”. Aceste rezultate sugerează că trebuie să ne asigurăm că furnizăm feedback pentru persoanele din culturi colectiviste, aducându-le la cunoştinţă că valorizăm relaţia pe care o împărtăşim precum şi că primim informaţia pe care doresc să o transmită.

Rezultatele ne avertizează că „a lăsa apelul telefonic să fie preluat de mesageria vocală” reprezintă o decizie riscantă, în special atunci când persoana care telefonează face parte dintr-o cultură colectivistă. Dacă credeţi că lucrul cel mai rău care se poate întâmpla este să vă implicaţi într-un simplu joc de-a „prinsă la telefon” veţi realiza îndeajuns de rapid că acesta devine un joc cu un singur

jucător.

Influenta etică pe tot parcursul acestei cărţi am descris strategiile de influenţă socială pe care le-am numit instrumente pentru trusa voastră de persuasiune. Şi exact aşa trebuie folosite – ca instrumente ajutătoare care vă sprijină în construirea relaţiilor autentice cu ceilalţi, care scot în evidenţă punctele forte reale ale mesajului transmis, ale iniţiativei sau produsului şi în final conduc la rezultate ce sunt în interesul tuturor părţilor. Atunci când aceste instrumente sunt folosite imoral, ca arme, de exemplu prin folosirea necinstită sau artificială a principiilor influenţei sociale în situaţii în care acestea nu există în mod natural –

câştigurile pe termen scurt vor fi urmate invariabil de pierderi pe termen lung. Cu toate că folosirea necinstită a strategiilor de convingere poate funcţiona ocazional în scurt timp – e posibil să convingeţi pe cineva cu un set prost de argumente sau să păcăliţi un client să cumpere un produs defect –, consecinţele pe termen lung asupra reputaţiei sunt crunte atunci când este descoperită o asemenea incorectitudine.

Nu doar folosirea incorectă a instrumentelor de convingere trebuie evitată; există de asemenea riscuri inerente în încercarea de a exploata aplicarea unora din instrumentele pe care le-am descris. De exemplu, în primăvara anului 2000, Regatul Unit se afla în plină criză. Afacerile din

întreaga ţară erau în pericol; şcolile erau abandonate; magazinele se chinuiau să găsească cumpărători, iar serviciile publice se aflau la limita desfiinţării. Motivul acestei crize? Nu exista benzină. De fapt.

Ultima afirmaţie este doar parţial adevărată. Se găsea benzină din plin; doar că benzinăriile nu erau aprovizionate din cauza blocadei impuse asupra unui număr de rafinării de protestatari supăraţi din cauza preţului mare plătit la pompă.

Neajunsul a avut un impact imediat. Zeci de mii de şoferi au format cozi în afara benzinăriilor pentru a-şi face aprovizionarea necesară. Atunci când criza a început să prindă contur, comportamentul şoferilor s-a schimbat.

Ziarele locale şi naţionale, staţiile radio şi canalele TV au prezentat ştiri descriind cum proprietarii de maşini au format cozi pentru a-şi umple rezervoarele cu benzină, doar pentru a merge câteva mile mai încolo şi a se posta la altă coadă pentru a-şi umple din nou rezervorul. Alţi şoferi au dormit peste noapte în maşini sperând că vor fi norocoşii benficiari ai livrărilor rare de combustibil care reuşeau să treacă prin blocade. Acesta este un exemplu de acţiune a principiului rarităţii.

În punctul culminant al crizei, deţinătorul unui service auto a primit o aprovizionare cu mult doritul combustibil. De fapt, era singurul proprietar de service auto pe o distanţă mare care avea rezerve de combustibil, iar ştirea s-a răspândit rapid. Profitând

de poziţia unică în care se afla şi văzând coada lungă ce se forma afară, afaceristul întreprinzător, poate deloc surprinzător, a profitat de situaţie adăugând un supliment la preţul combustibilului. Dar în loc să adauge o sumă mică, el a crescut preţul de zece ori, la peste 6 lire sterline pe litru!

Oare şoferii nemulţumiţi, dar totuşi avizi după combustibil au refuzat în masă să plătească un asemenea preţ exorbitant? Aproape niciunul. Cu toate că erau supăraţi, ei s-au aliniat pentru a luat cât combustibil puteau duce. În câteva ore, ultima picătură de benzină s-a scurs din rezervorul benzinăriei, iar proprietarul a făcut într-o singură zi un profit pe care în mod normal îl făcea în două săptămâni.

Dar ce s-a întâmplat cu acest

afacerist două săptămâni mai târziu, după ce criza a luat sfârşit? Pe scurt, consecinţele au fost dezastruoase. Prin exploatarea crizei de combustibil şi forţarea şoferilor disperaţi să plătească preţuri umflate ridicol de mult, a profitat pe termen scurt, dar a pierdut foarte mult pe perioadă lungă. Oamenii i-au boicotat pur şi simplu afacerea. Unii au mers mai departe, asigurându-se personal că îşi informează prietenii, vecinii şi colegii de lucru despre acţiunile proprietarului. Afacerea sa şi-a pierdut aproape toţi clienţii şi în scurt timp reputaţia proastă l-a determinat să îşi închidă afacerea. Acest lucru e confirmat de numeroase cercetări ce arată că indivizii care se comportă într-o manieră necinstită nu mai pot face mare lucru pentru a-şi recâştiga

încrederea publică.

Dacă proprietarul ar fi luat în considerare setul de instrumente de influenţă socială ce îi stăteau la dispoziţie în trusa sa de convingere ar fi aflat că avea variante mult mai bune la îndemână – alegeri care ar fi putut duce la un profit mult mai mare pe termen lung. În primul rând ar fi trebuit să se asigure că rezervele sale de combustibil se duc mai întâi la clienţii săi locali sau obişnuiţi, scoţând în evidenţă faptul că face acest lucru, deoarece preţuieşte loialitatea lor. Sau ar fi putut pune un semn prin care refuza să jecmănească şoferii în perioadă de criză; acţionând împotriva propriului interes (cel puţin interesul său pe termen scurt) în acest fel ar fi putut să devină mai plăcut, mai generos

şi mai de încredere în ochii şoferilor, o mişcare care cu siguranţă ar fi fost răsplătită în viitor. Chiar dacă nu ar fi făcut nimic decât să păstreze un preţ rezonabil, clienţii ar fi fost probabil mai mult decât fericiţi să mai cumpere ceva din magazin doar pentru că îi erau recunoscători pentru faptul că nu profita de ei în acele circumstanţe dificile într-un fel acţiunile proprietarului de benzinărie sunt de înţeles. Asemenea multor oameni pe care dorim să îi influenţăm, adesea forţaţi să ia decizii rapide de către lumea ce se mişcă în pas iute în jurul lor, şi noi ne dorim să convingem. Adesea, strategia iniţială de influenţare ce ne vine în minte nu va fi cea mai etică. Dar printr-un efort suplimentar pentru a lua în considerare opţiunile ce

sunt deja la îndemâna voastră – puteţi atrage oamenii spre perspectiva, produsul sau iniţiativa dumneavoastră într-un mod natural, cinstit şi de durată. Şi în acelaşi timp, ca persoane convingătoare morale, ne simţim mulţumiţi, deoarece ştim că cei care au ales să folosească influenţa socială ca armă, şi nu ca instrument vor sfârşi inevitabil prin a se împuşca singuri în picior.

— Influenta în acţiune!

Am discutat în această carte numeroase metode privind modul cum funcţionează procesul de influenţare din perspectivă ştiinţifică. Am fost atenţi să furnizăm doar strategiile de influenţare care au fost verificate riguros prin intermediul studiilor şi

experimentelor şi dovedite ca eficiente. Nu ne-am întemeiat recomandările pe propriile presupuneri şi povestiri, ci ne-am bazat în întregime pe lucrări relevante din sfera influenţei şi convingerii sociale. În consecinţă, puteţi să vă încredeţi în faptul că încercările dumneavoastră de a influenţa şi convinge alte persoane nu mai trebuie să recurgă doar la intuiţia şi experienţa dumneavoastră. Acum aveţi şi ştiinţa de partea dumneavoastră.

Am fost contactaţi frecvent de persoane care ne-au împărtăşit experienţele lor în folosirea ştiinţei de a convinge. Aceste persoane vin din numeroase domenii. Unii lucrează pentru corporaţii multinaţionale, alţii lucrează pentru guvern sau în educaţie,

alţii sunt liber profesionişti, iar pe lângă aceştia sunt şi persoane care sunt doar interesate de ceea ce spune ştiinţa despre cum să fim convingători. Vă prezentăm câteva exemple ale felului în care aceste persoane au folosit în mod etic una sau mai multe metode ştiinţifice într-o manieră care i-a ajutat să devină mai convingători.

Nick Pope, director de training pentru personalul din vânzări (Europa, Orientul Mijlociu, Africa), Bausch and Lomb:

Una din modalităţile de a dezvolta relaţii cu clienţii este de a-i invita la prezentări şi întâlniri educaţionale. În prezent clienţii noştri sunt bombardaţi de cereri de a participa la întâlniri şi studii care sunt sponsorizate de diferite

companii. Nu este de mirare că uneori mulţi dintre cei care iniţial au spus că vor ajunge la aceste întâlniri nu apar. Acest lucru poate avea un impact semnificativ asupra afacerii noastre.

Folosind principiul angajamentului şi consecvenţei, înainte de a invita un client la o întâlnire importantă le cerem a) să se înregistreze la secţiunile ce dezbat subiectul lor de interes într-o problemă anume şi apoi b) să formuleze câteva întrebări la care ar dori răspuns pentru tema respectivă.

Atunci când primesc invitaţia li se spune clar că la unele din aceste întrebări le va răspunde vorbitorul şi expertul invitat pentru tema respectivă.

Perspectiva că întrebarea lor (pe care deja s-au angajat că o vor prezenta) poate primi un răspuns într-o

discuţie deschisă a dus la creşterea impresionantă a nivelului de participare de când am început să folosim acest principiu.

Dan Norris, director de training, Holt Development Services, San Antonio, Texas:

Articolele promoţionale reprezintă o trăsătură de bază a lumii francizei din sport. Chiar dacă sunt şepci, tricouri sau bilete gratuite, multe echipe ca a noastră le folosesc pentru a ademeni fanii la meciuri. Proprietarul companiei noastre deţine câteva echipe sportive, incluzând un club de hochei dintr-o ligă inferioară.

După o perioadă de vânzări scăzute a biletelor, a trebuit să anunţăm deţinătorii de abonamente că trebuie să reducem cadourile

promoţionale. Am programat câteva grupuri pe care să ne concentrăm, iar primul grup a reacţionat foarte prost la această ştire. Aceştia considerau articolele promoţionale mai mult ca pe o certitudine şi nu le percepeau ca pe un cadou.

În mod necugetat le-am îndreptat atenţia asupra posibilităţii de a pierde exact lucrurile de care erau siguri că le vor primi. Întâlnirea a evoluat repede pe un trend descendent şi mulţi fani au plecat acasă supăraţi.

După aceasta, ne-a întâlnit să discutăm o altă strategie şi ne-am gândit cum să eficientizăm aplicarea principiului reciprocităţii. La următoarea întâlnire pe grupuri am început prin a le cere fanilor să

numească diferitele articole promoţionale pe care le-am oferit de-a lungul timpului. Aceştia au început să dea răspunsuri precum geci, bilete, crose de hochei cu autograf etc. Am dat următoarea replică la răspunsurile lor „Suntem mulţumiţi că am putut să vă furnizăm acele daruri în trecut şi am dori să putem face acest lucru şi în viitor. Însă, acest lucru va deveni mai dificil deoarece vânzările de bilete scad. Ce am putea face împreună pentru a aduce mai mulţi fani la meciuri?”. Reacţia a fost total diferită faţă de primul grup anunţat. Fanii au început să colaboreze cu noi pentru a aduce mai mulţi prieteni şi membrii ai familiei la meciuri, iar unii chiar au menţionat: „Măcar atât putem face după ce voi aţi făcut atâtea lucruri

minunate pentru noi”.

John Fisher, Preston, Marea Britanie:

Soţia mea avea o afacere proprie, confecţionând şi vânzând haine pentru copii. Atunci când a început avea doar câteva tipare şi tipuri de materiale de oferit clienţilor. Atunci când afacerea a început să se dezvolte şi a atras noi clienţi, a decis să extindă gama pe care o oferea atât în termeni de stil a hainelor pentru copii, cât şi în termeni de materiale şi tipare folosite. Am aflat că cu cât li se oferă mai mult oamenii cumpără mai puţin. Deşi, ca majoritatea oamenilor, considerăm că varietatea reprezintă un lucru bun, soţia mea a aflat că oferirea multor opţiuni clienţilor săi a condus adesea la achiziţii mai puţine.

Brian F. Ahearn, State Auto însurance Companies, Columbus, Ohio:

Una din responsabilităţile mele este de a asista la recrutarea de noi agenţii independente pentru a ne reprezenta compania. În efortul nostru de a face acest lucru am trimis materiale de marketing la posibile agenţii pentru ca acestea să afle mai multe despre noi. Cu toate că noi sperăm că majoritatea agenţilor citesc informările noastre, am primit puţine răspunsuri directe. După ce am aflat de principiul rarităţii am realizat că ratam o oportunitate ce se afla exact în faţa noastră!

Nu facem afaceri în fiecare stat şi în fiecare an ne propunem un ţel modest prin desemnarea unor agenţi

noi în zonele de operare. Nu ne-am gândit niciodată să încorporăm acele date sau progresul nostru actual în comunicatele pe care le trimiteam. Înţelegând faptul că deficitul poate face oamenii să acţioneze, am început să includem la sfârşitul informării noastre un mesaj de felul următor: „În fiecare an ne facem un ţel din selectarea câtorva agenţii pentru un parte-neriat cu noi. Pentru 2006 acest număr a fost fixat la 42 de agenţii în cele 28 de state în care operăm, iar până acum am ales mai mult de 35. Sperăm că agenţia dumneavoastră va fi una dintre agenţiile pe care le vom desemna până la sfârşitul anului".

Diferenţa s-a observat imediat! În câteva zile am început să primim întrebări. Fără costuri suplimentare,

fără noi campanii de marketing, nu a fost nevoie de modificări ale produsului sau ale sistemului. Singura modificare a fost de a adăuga trei propoziţii care conţin afirmaţii adevărate.

Kathy Fragnoli, Resolution Group, Dallas şi San Diego:

Sunt o avocată care a părăsit practicarea avocaturii acum treisprezece ani pentru a deveni mediator cu normă întreagă. Treaba mea este de a mă întâlni cu părţi ce sunt implicate în litigii şi de a le ajuta să îşi rezolve disputele. Cele mai multe dintre ele sunt reprezentate de avocaţi. O mediere tipică începe prin întâlnirea tuturor părţilor într-o singură cameră. Fiecăreia i se cere să dea o declaraţie despre caz. După declaraţiile de deschidere însoţesc fiecare parte în

camera proprie şi apoi încep un du-te vino între camere în încercarea de a convinge fiecare parte că poziţia adoptată dimineaţa trebuie schimbată pentru ca acest caz să se soluţioneze. Adesea, furnizez informaţii în privinţa punctelor tari sau slabe ale fiecărui caz pentru a facilita soluţionarea.

Înainte de a citi despre psihologia de convingere le sugeram părţilor să-şi declare pretenţiile financiare în sesiunea de deschidere pentru a fi auzită de cealaltă parte. Însă atunci când am înţeles principiul consecvenţei am solicitat părţilor să nu îşi declare pretenţiile sau ofertele decât în discuţiile private. Procentul de soluţionări a crescut semnificativ atunci când am înţeles că angajamentul public împiedica compromisurile. Am realizat

repede că este cu atât mai greu să îi conving să îşi schimbe poziţia atunci când îşi declarau public pretenţiile în sesiunea de deschidere!

Dil Sidhu, director executiv adjunct, London Borough of Lambeth:

Atunci când am preluat acest birou, comunitatea se confrunta cu probleme majore privind operaţiile, administrarea şi organizarea modificărilor şi trecea printr-un program extins de reformare. Prin folosirea principiului autorităţii (care susţine că oamenii se bazează în răspunsuri pe cei cu cunoştinţe superioare sau experienţă în direcţionare) am găsit modalităţi de asigurare că monitorizarea guvernamentală şi consiliul consultativ acceptau tipul şi rapiditatea schimbării

efectuate. Am consolidat credibilitatea oamenilor prinşi în cadrul acestor schimbări împreună cu numele altor organizaţii în care au fost implicaţi în îmbunătăţirea performanţei. Un lucru mic, dar care a ajutat enorm la efectuarea unei mari schimbări în atitudinea consiliului consultativ, care ne-a dat libertatea de a continua sarcina de reformare.

Christy Fambauch, Hilliard City Schools, Hilliard, Ohio:

Am avut ocazia de a testa unele principii în timpul unei campanii de colaborare între şcoli. Lucrez pentru sectorul al nouălea de şcoli ca mărime din Ohio şi am încercat de trei ori fără succes să adoptăm o propunere care ar fi furnizat fonduri pentru un al treilea

liceu şi o a paisprezecea şcoală elementară. În timpul ultimei campanii (februarie-mai 2006) am sugerat să încercăm nişte tactici noi bazate pe ştiinţa persuasiunii.

Am ales ca temă a campaniei negaţia: „Copii noştri nu pot aştepta”. În trecut, temele campaniilor fuseseră întotdeauna o afirmaţie pozitivă (de exemplu, „Uniţi-vă pentru copii”, „Construim astăzi ziua de mâine” etc.). Am încercat să transmitem mai departe sentimentul constrângerii pentru a face ceea ce e bine şi a activa de asemenea aversiunea pentru pierderi. Sugestia: copii noştri (şi comunitatea) va avea de pierdut dacă nu acţionăm acum. Am redactat trei mesaje clare pe baza cercetărilor efectuate în comunitate şi am reluat cu exactitate acele mesaje în

mod repetat (o strategie politică dovedită). De asemenea, am construit o reţea socială de peste 10.000 de votanţi prin folosirea strategiei Mergeţi la Vot numită „Mine +9". Prin intermediul unui sondaj telefonic am identificat votanţii cei mai de încredere, iar la 1.000 de voluntari li s-a cerut să aleagă nouă nume de persoane cu care erau prieteni şi/sau colegi pentru a-i suna şi a le reaminti cu trei săptămâni înainte de alegeri. Voluntarii erau bine informaţi. Mulţi dintre voluntari erau „comunicatori convertiţi" care votaseră împotriva propunerilor anterioare. Posibililor votanţi li s-a cerut să îşi asume angajamentul de a vota pentru problema şcolii şi erau de asemenea răspunzători pentru un prieten sau un coleg. Au primit mesaje de reamintire

privind dreptul la vot până la închiderea urnelor din ziua alegerilor. Am creat de asemenea cărţi poştale pentru campanie şi alte informări ce erau ajustate pentru arii specifice din toată regiunea. Din nou, o iniţiativă inovatoare.

Nu pot dovedi ştiinţific că vreuna din aceste strategii ne-a ajutat să câştigăm alegerile, însă vă pot spune cu certitudine că propunerea s-a adoptat cu majoritatea voturilor. Cred că aceste tactici au fost de nepreţuit pentru succesul nostru şi le vom folosi din nou în campanii viitoare.

Tim Batchelor, manager de training, Surrey:

În perioada în care am avut funcţia de conducător de training într-o mare

companie farmaceutică am avut responsabilitatea de a lansa un nou program de abilităţi de prezentare în cadrul personalului nostru de vânzări de peste 400 de persoane din Regatul Unit. Cu toate că ştiam că programul era foarte inovator, eram conştient de asemenea că nu toţi vor crede acelaşi lucru ca noi în privinţa acestei iniţiative. Multe persoane din echipă erau în organizaţie de mulţi ani şi considerau probabil că au văzut tot ce se putea vedea. Pe baza ideii că oamenii vor urma direcţia celorlalţi, în primele câteva întâlniri am cerut oamenilor să scrie un singur lucru care le plăcuse la acel seminar. Am preluat feedbackul pozitiv şi l-am tipărit pe postere mari care au fost afişate pe pereţi la următoarele întâlniri. De fapt,

înainte de a începe o întâlnire ceream delegaţilor să citească posterele şi să vadă ce spun colegii lor despre program. Am fost puţin sceptic la început în privinţa faptului că un lucru atât de simplu va avea efect, dar impactul a fost incredibil. Până la sfârşitul programului am strâns peste 200 de e-mailuri de la oamenii care au participat (un număr record). Interesant a fost faptul că acest catalog de mărturii m-a ajutat să influenţez managerii de top pentru a sprijini proiectele viitoare pe care le iniţiam. Prin aceasta nu eram singurul care le spunea cât de grozav era departamentul de training. Acum aveam mărturiile scrise a 200 de angajaţi pentru a-mi dovedi afirmaţiile.

Am fi încântaţi să primim veşti de la cititorii acestei cărţi care vor să ne povestească experienţa personală din sfera influenţei etice pentru a o include într-o ediţie viitoare. Vă rugăm să le trimiteţi la adresele de mai jos sau prin intermediul site-urilor noastre. Pentru mai multe informaţii privind influenţa în acţiune prin care furnizăm training şi servicii de consultanţă pe baza strategiilor din această carte vă rugăm să ne contactaţi:

În Statele Unite, Canada şi restul lumii influence At Work The Broadmor Place 2248 South Forest Avenue Tempe, AZ 85252 United States of America

+1(0)480 967 6070

Infoinfluenceatwork.com www.influenceatwork.com în Marea Britanie şi Europa influence At Work (UK) Dixies Barn D, High Street Ashwell hertfordshire ZG7 5NT United Kingdom

+44(0)870 787 4747

Infoinfluenceatwork.co.uk www.influenceatwork.co.uk puteţi primi gratuit *Inside Influence Report Newsletter* dacă vizitaţi www.influenceatwork.com sau www.influenceatwork.com.

Note introducere referinţele complete pentru cartea lui Robert Cialdini sunt: Cialdini, R. B. (2001), *Influence: Science and Practice* (ediţia a patra), Boston, MĂ: Allyn & Bacon.

1. Cum puteţi deveni mai

convingător dând bătăi de cap publicului?

Studiul despre recompensă poate fi găsit în: Milgram, S., L. Bickman şi L. Berkowitz (1969), „Note on the drawing power of crowds of different size”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 13: 79 – 82.

Informaţiile studiului din hotel se regăsesc într-un manuscris ce trece în prezent prin procesul de revizuire al colegilor noştri: Goldstein, N.J., R.B. Cialdini şi V. Griskevicius (2007), „A room with a viewpoint: the role of situaţional similarity în motivating conservation behaviours”, în curs de publicare.

Pentru cei interesaţi să afle mai multe despre motivele pentru care e bine să urmezi mulţimea: Surowiecki, J.

(2005), *The Wisdom of Crowds,* New York: Doubleday.

2. Cine poate schimba macazul?

Pentru un set interesant de experimente ce examinează cum asociem automat anumite comportamente cu medii şi situaţii specifice, vezi: Aarts, H. Şi A. Dijksterhuis (2003), „The silence of the library: environment, situaţional norm, and social behaviour”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 84: 18 – 28.

Informaţiile privind studiul din hotel menţionate în acest capitol sunt din lucrarea precizată în capitolul anterior.

3. Ce greşeală comună conduce la anularea mesajelor?

Puteţi vizualiza cele două anunţuri sociale pe site-ul organizaţiei Keep America Beautiful la următoarea adresă: www.kab.org/media.asp?Id = 246 & rid = 250.

Informaţiile privind Parcul Naţional au fost publicate în: Cialdini, R.B. (2003), „Crafting normative messages to protect the environment”, *Current Directions în Psychological Science.*

12: 105 – 109.

Pentru alte informaţii privind Pădurea Pietrificată vezi: Cialdini, R.B., L.J. Demaine, B.J. Sagarin, D.W. Barett, K. Rhoads şi P.L. Winter (2006), „Managing social norms for persuasive impact”, *Social Influence,* 1: 3 – 15.

4. Cum evitaţi „centrul magnetic” când metodele de convingere eşuează?

Studiul privind economia energiei poate fi găsit în: Schultz.

P.W., J.M. Nolan, R.B. Cialdini, N.J. Goldstein şi V. Griskevicius

(2007), „The constructive, destructive, and reconstructive power of social norms”, *Psychological Science,* 18: 429 – 34.

5. De ce îşi doresc oamenii mai puţin atunci când li se oferă prea mult?

Analiza fondurilor de pensie poate fi găsită în: Iyengar, S., G. Huberman şi W. Jiang (2004), „How much choice is too much?: contributions to 401(k) retirement plâns”, în O. Mitchell şi S. Utkus (ed.), *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance,* Oxford University Press, pp. 83 – 96.

Studiul despre blocajul alegerii poate fi găsit în: Iyengar, S.S. Şi M.R. Lepper (2000), „When choice is demotivating: can one desire too much of a good thing”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 79: 995 – 1006.

Pentru mai multe informaţii privind deciziile companiilor în ceea ce priveşte reducerea numărului de alternative oferite, vezi: Osnos, E. (1997), „Too many choices? Firms cut back on new products”, *Philadelphia Inquirer,* 27 septembrie, pp. Dl, D7.

Pentru cei interesaţi să afle mai multe despre cum oferirea de alternative multiple poate avea un efect paralizant sau distructiv asupra altora, vezi: Schwartz, B. (2004), *The Paradox of Choice,* New York: Ecco.

6. Când un bonus devine o

răspundere?

Studiul efectului de bumerang al bonusului poate fi găsit în: Raghubir, P. (2004), „Free gift with purchase: promoting. Or discounting the brand?”, *Journal of Consumer Psychology.*

14: 181 – 186.

7. Cum poate stimula un nou produs mai bun vânzarea unuia inferior?

Atât exemplul aparatului de făcut pâine, cât şi cercetarea prezentată în acest capitol pot fi găsite în: Simonson, I. (1993), „Get closer to your customers by understanding how they make choices”, *California Management Review,* 35: 68 – 84.

8. Teama convinge sau paralizează?

Studiul de sănătate publică poate fi găsit în: Leventhal, H., R. Sânger şi S. Jones (1965), „Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behaviour”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 2: 20 – 29.

9. Ce vă învaţă şahul despre strategiile de persuasiune?

Articolul ce prezintă detalii ale reacţiilor din Islanda privindu-l pe Bobby Fischer poate fi găsit în: Smith-Spark, L. (2005), „Fischer «put Iceland on the map»”, 23 martie, accesat la http://news.bbe.co.uk/2/hi/europe/4l02367.stm studiul Coca-Cola al lui Regan poate fi găsit în: Regan, D.T. (1971), „Effects of a favor and liking on compliance”, *Journal of Experimental Social Psychology,* 7:627 – 639.

10. Ce articol de papetărie poate să vă crească influenta?

Cercetarea privind mesajele de pe post-it-uri poate fi găsită în: Garner, R. (2005), „Post-It Note persuasion: a sticky influence”, *Journal of Consumer Psychology,* 15:230 – 237.

11. De ce ar trebui restaurantele să renunţe la coşurile cu bomboane mentolate?

Studiul despre bacşiş poate fi găsit în: Strohmetz, D.B., B. Rând, R. Fisher şi M. Lynn (2002), „Sweetening the till: the use of candy to increase restaurant tipping”, *Journal of Applied Social psychology,* 32: 300 – 309.

12. Care este avantajul de a nu fi condiţionat?

Studiul privind hotelul provin din

manuscrisul în curs de publicare: Goldstein, N.J., R.B. Cialdini şi V. Griskevicius (2007), „Maximizing motivation to cooperate toward the fulfillment of a shared goal: iniţiation is everything”.

13. Favorurile sunt ca pâinea sau ca vinul?

Studiul ce examinează efectul timpului asupra valorii unui favor poate fi găsit în: Flynn, F.J. (2003), „What have you done for me lately? Temporal adjustments to favor evaluations”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes,* 91:

38 – 50.

14. Cum poate tehnica „piciorului în uşă” să conducă la paşi mai mari?

Atât studiul privind panoul controversat cât şi cel privind invazia

locuinţei pot fi găsite în: Freedman, J.L. Şi S.C. Fraser (1966), „Compliance without pressure: the foot-in-the-door technique” *Journal of Personality and Social Psychology,* 4:

195 – 203.

Recomandarea expertului în vânzări poate fi găsită în: Green, F. (1965), „The «foot-in-the-door» technique”, *American Salesman,* 10: 14 – 16.

15. Cum puteţi deveni un maestru al influenţei sociale?

Studiul despre tehnica etichetării ce implică votul poate fi găsit în: Tyler, A.M. Şi R.F. Yalch (1980), „The effect of experience: a matter of salience?”, *Journal of Consumer Research,* 6: 406 – 413.

Studiul despre tehnica etichetării efectuat cu copii poate fi găsit în: Cialdini, R.B., N. Eisenberg, B.L. Green, K. Rhoads şi R. Bator (1998), „Undermining the undermining effect of reward on sustained interest: when unnecessary condiţions are suficient”, *Journal of Applied Social Psychology,* 28: 249 – 263.

16. Cum puteţi să vă asiguraţi un sprijin sporit printr-o întrebare simplă?

Studiul privind votul poate fi găsit în: Greenwald, A.G., C.G. Carnot, R. Beach şi B. Young (1987), „Increasing voting behaviour by asking people if they expect to vote”, *Journal of Applied Psychology,* 72: 315 – 318.

Povestea despre restaurantul Chicago a lui Gordon Sinclair poate fi găsită în Cialdini, R.B. (2001),

Influence: Science and Practice (ediţia a patra), Boston, MĂ: Allyn & Bacon.

17. Care este secretul unei colaborări de durată?

Fragmentul despre ţinta vânzărilor este discutat în: Cialdini, R.B. (2001), *Influence: Science and Practice* (ediţia a patra), Boston, MĂ: Allyn & Bacon.

Studiul privind angajamentul activ/pasiv poate fi găsit în: Cioffi, D. Şi R. Garner (1996), „On doing the decision: effects of active versus passive commitment and self-perception”, *Personality and Social Psychology Bulletin,* 22: 133 – 144.

Referinţele despre programările neonorate pot fi găsite într-un sondaj efectuat de DPP: Developing Patient Partnership (Ministerul Sănătăţii din Regatul Unit sprijinind caritatea),

august 2006.

18. Cum puteţi lupta cu consecvenţa folosind consecventa?

Cercetarea ce examinează modul în care preferinţa pentru consecvenţă creşte odată cu vârsta poate fi găsită în: Brown, S.L., T. Asher şi R.B. Cialdini (2005), „Evidence of a positive relaţionship between age and preference for consistency”, *Journal of Research în Personality,* 39: 517 – 633.

19. Ce truc puteţi împrumuta de la Benjamin Franklin?

Legătura dintre strategia lui Ben Franklin şi convingere este descrisă foarte bine în: Aronson, E., T.D. Wilson şi R.M. Akert (2005), *Social Psychology* (ediţia a cincea), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Citatul din Ben Franklin poate fi găsit în: Franklin, B. (1900), *The Autobiography of Ben Franklin* (ediţia J. Bigalow), Philadelphia, PA: Lippincott (publicată iniţial în 1868).

Studiul ce a testat efectul Benjamin Franklin poate fi găsit în: Jecker, J. Şi D. Landy (1969), „Liking a person as a function of doing him a favor”, *Human Relations,* 22: 371 – 8.

20. Dacă cereţi puţin puteţi obţine mai mult?

Studiul „chiar şi un bănuţ ajută” poate fi găsit în: Cialdini, R.B. Şi D.A. Schrieder (1976), „Increasing compliance by legitimazing paltry contributions: when even a penny helps”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 34: 599 – 604.

21. Un preţ de pornire mic sau mare? Ce anume îi determină pe oameni să cumpere?

Studiul eBay poate fi găsit în: Ku, G., A.D. Galinsky şi J.K. Murningham (2006), „Starting low but ending high: a reversal of the anchoring effect în auctions”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 90: 975 – 986.

22. Cum puteţi ieşi în evidenţă fără să fiţi perceput negativ?

Studiul privind intermedierea poate fi găsit în: Pfeffer, J., C.T. Fong, R.B. Cialdini şi R.P. Portnoy (2006), „Overcoming the self-promotion dilemma: interpersonal attraction and extra help as a consequence of who sings one s praises”, *Personality and Social Psychology Bulletin,* 32:1362 – 1374.

23. Ce riscaţi dacă sunteţi cea mai inteligentă persoană dintr-o încăpere?

Studiul grup *versus* individ poate fi găsit în: Laughlin, P. R., B. Bonner şi A. Minor (2002), „Groups performs better than the best individuals on letters-to-numbers problems”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes,* 88:605 – 620.

24. Ce puteţi învăţa din secretele „autorităţii”?

Mai multe informaţii despre tragedia zborului 90 pot fi găsite la: www.time.com/time/magazine/article/0, 9171,925270,00. Html sau www.airdisaster.com/special/ special-af90. Shtml.

Studiul privind obedienţa asistentelor medicale poate fi găsit în: Hofling, C.K., E. Brotzman, S.

Dalrymple, N. Graves şi C.M. Pierce (1966), „An experimental study of nurse-physician relaţionships”, *Journal of Nervous and Mental Disease,* 141:171 – 180.

25. Cum pot unele întâlniri de grup să ducă la dezastre?

Pentru mai multe informaţii privind gândirea de grup vezi: Janis, I.L. (1983), *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes* (ediţia a doua), Boston, MĂ: Houghton mifflin.

Sursa transcrierii investigaţiei pentru Columbia este: Langewiesche, W. (2003), „Columbia s last flight”, *Atlantic monthly,* 292: 58 – 87.

26. Cine este mai convingător: avocatul diavolului sau contestatarul

adevărat?

Studiul despre avocatul diavolului *versus* adevăratul nonconformist poate fi găsit în: Nemeth, C., K. Brown şi J. Rogers (2001), „Devil s avocate versus authetic dissent: stimulating quantity and quality”, *European Journal of Social Psychology.*

31: 707 – 720.

Dovada că folosirea unui avocat al diavolului duce la consolidarea încrederii majorităţii membrilor în privinţa poziţiei lor iniţiale poate fi găsit în: Nemeth, C., J. Cornell, J. Rogers şi K. Brown (2001), „Improving decision making by means of dissent”, *Journal of Applied Social Psychology,* 31: 48 – 58.

27. Când poate calea cea bună să devină cea greşită?

Cercetarea privind instruirea pompierilor poate fi găsită în: Joung, W., B. Hesketh şi A. Neal (2006), „Using” war stories „to train for adaptive performance: is it better to learn from error. Or success?”, *Applied Psychology:* An International Review.

55: 282 – 302.

28. Care este cea mai bună cale de a transforma o slăbiciune într-o calitate?

Studiul ce demonstrează efectele recunoaşterii punctelor slabe poate fi găsit în: Williams, K.D., M. Bourgeois şi R.T. Croyle (1993), „The effects of stealing thunder în criminal and civil trials”, *Law and Human Behavior;* 17: 597 – 609.

29. Ce defecte „deschid” seifurile

oamenilor?

Studiul „mic, dar intim” poate fi găsit în: Bohner, G., S. Einwiller, H.—ţi. Erb şi F. Siebler (2003), „When small means confortable: relations between product attibutes în two-sided advertising”, *Journal of Consumer Psychology,* 13: 454 – 463.

Un alt studiu relevant privind această problemă poate fi găsit în: Pechmann, C. (1992), „Predicting when two-sided ads will be more effective than one-sided ads: the role of correcţional and correspondent inferences”, *Journal of Marketing Research,* 29: 441 – 453.

30. Când este bine să recunoaşteţi că aţi greşit?

Cercetarea privind recunoaşterea greşelilor poate fi găsită în: Lee, F., C.

Peterson şi L.A. Tiedens (2004), „Mea culpa: predicting stock prices from organisational attributions”, *Personality and Social Psychology Bulletin,* 30: 1636 – 1649.

31. Când ar trebui să fiţi bucuros că server-ul nu funcţionează?

Studiul privind defecţiunile poate fi găsit în: Naquin, C.R. Şi T.R. Kurtzberg (2004), „Human reactions to technological failure: how accidents rooted în technology vs. Human error influence judgements of organisational accountability”.

Organisational Behaviour and Human Decision Processes, *93: 129 – 141.*

Informaţiile privind perioada de timp irosită de cetăţeanul Regatului

Unit din cauza unor probleme tehnice sunt disponibile pe site-ul de statistici naţionale, accesibil la: www.statistics.gov.uk.

32. Cum pot face diferenţa similarităţile?

Studiul privind asemănarea numelor pot fi găsite în: Garner, R. (2005), „Post-It Note persuasion: a sticky influence”, *Journal of Consumer Psychology,* 15: 230 – 237.

33. Cum puteţi să vă jucaţi cu numele dumneavoastră?

Replicile din versiunea americană a serialului *The Office* sunt luate din episodul „The Coup”.

Cercetarea care examinează efectele numelor asupra deciziilor majore din viaţă cum ar fi cariere şi locuri poate fi găsită în:

Pelham, B.W., M.C. Mirenberg şi J.T.Jones (2002), „Why Susie sells seashells by the seashore: implicit egotism and major life decisions”, *Journal of Personality and Social Psychology.*

82: 469 – 487.

Studiul ce prezintă faptul că oamenii e posibil să se căsătorească cu cei cu nume asemănătoare cu ale lor poate fi găsit în: Jones, J.T., B.W. Pelham, M. Carvallo şi M.C. Mirenberg (2004), „How de I love three? Let me count the Js: implicit egotism and interpersonal attraction”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 87: 665 – 683.

Studiul ce examinează efectele numelor persoanelor asupra preferinţelor consumatorilor poate fi

găsit în: Brendl.

M.C., A. Chattopadhyay, B.W. Pelham şi M. Carvallo (2005). „Name letter branding: valence transfers when product specific needs are active”, *Journal of Consumer Research,* 32:

405 – 415.

34. Ce sfat ar trebui să acceptăm de la cei ce primesc bacşişuri?

Studiul privind bacşişul poate fi găsit în: van Baaren, R.B., R. W. Holland, B. Steenaert şi A. Van Knippenberg (2003), „Mimicry for money: behavioural consequences of imitation”, *Journal of Experimental Social Psychology,* 39:

393 – 398.

Primul studiu privind imitarea poziţie corpului poate fi găsit în:

Chartrand, T.K. Şi J.A. Bargh (1999), „The Chameleon effect: the perception-behaviour link and social interaction", *Journal of Personality and Social Psychology.*

76: 893 – 910.

Studiul ce examinează consecinţa imitării poziţiei corpului în negocieri poate fi găsit în: Maddux, W.W., E. Mullen şi A.D. Galinsky, „Chameleons bake bigger pies and take bigger pieces: strategic behavioural mimicry facilitates negotiation outcomes", *Journal of Experimental Social Psychology.*

35. Cum trebuie să zâmbiţi ca să vi se răspundă la fel?

Cercetarea privind zâmbetul poate fi găsită în: Grandey, A.A., G.M. Fisk, A.S. Mattila, K.J. Jansen şi L.A. Sideman

(2005), „Is «service with a smile» enough? Authenticity of positive displays during service encounters”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes,* 96: 38 – 55.

36. Ce puteţi învăţa din promovarea pe şerveţele pentru ceai?

Pentru o sursă de informaţii privind reprogramarea nunţii regale şi cum aceasta a influenţat comportamentul de cumpărare căutaţi: Dear, P. (2005), „Fans «panic buy» 8 April mementos”, 5 aprilie, accesibil la http://news.bbe.co.uk/2/ hi/uk? News/4412347. Stm.

Sursa pentru studiul privind carnea de vită australiană este: Knishinsky, A. (1982), „The effects of scarcity of material and exclusivity of

information on industrial buyer perceived risk în provoking a purchase decision”, disertaţie de doctorat nepublicată, Arizona State University, Tempe.

37. Ce puteţi câştiga din pierderi?

Citatul iniţial poate fi găsit în Greenwald, J. (1985), „Coca-Cola s big fizzle”, *Time,* 22 iulie, p. 48.

O relatare excelentă a scandalului noii băuturi Coca-Cola poate fi găsită în: Thomas, O. (1986), *The Real Coke, the Real Story,* New York: Random House. O altă faţetă este de asemenea discutată în: Gladwell, M. (2005), *Blink: The power of thinking without thinking,* New York: Little, Brown and Co.

Lucrarea care descrie aversiunea faţă de pierderi poate fi găsită în: Kahneman, D. Şi A. Tversky (1979),

„Prospect theory: an analysis of decision under risk”, *Econometrica.* 47: 263 – 291.

Efectele aversiunii faţă de pierderi asupra comportamentului acţionarilor sunt discutate mai detaliat în: Shell, G.R. (1999), *Bargaining for Advantage,* New York: Penguin.

Cercetarea ce demonstrează aversiunea faţă de pierderi în deciziile orientate pe management poate fi găsită în: Shelley, M.K. (1994), „Gain/loss asymmetry în risky intertemporal choice”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes,* 59: 124 – 159.

38. Ce cuvânt vă poate consolida încercările de a convinge?

Studiile Xerox pot fi găsite în:

Langer, E., A. Blank şi B. Chanowitz (1978), „The mindlessness of ostensibly thoughtful action: the role of «placebic» information în interpersonal interaction”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 36: 639 – 642.

Studiile ce prezintă puterea de generare a motivelor în favoarea unei poziţii pot fi găsite în: Maio, G.R., J.M. Olson, L. Allen şi M.M. Bernard (2001), „Addressing discrepancies between values and behaviour: the motivating effect of reasons”, *Journal of Experimental Social Psychology,* 37:

104 – 117.

39. De ce nu e bine să faceţi apel la toate atuurile?

Studiul privind BMW versus Mercedes poate fi găsit în: Wănke, M., G. Bohner şi A. Jurkowitsch (1997),

„There are many reasons to drive a BMW: does imagined case of argument generation influence attitudes?”, *Journal of Consumer Research.*

24: 170 – 177.

Cele două studii care sprijină informaţiile noastre despre reprezentări sunt: Gregory, L.W., R.B. Cialdini şi K.M. Carpenter (1982), „Self-relevant scenarios as mediators of likelihood estimates and compliance: does imagining make it se?”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 43: 89 – 99, şi Petrova, P. K. Şi R.B. Cialdini (2005), „Fluency of consumption imagery and the backfire effects of imagery appeals”, *Journal of Consumer Research,* 32: 442 – 452.

40. Cum poate simplitatea unui

nume să fie un atu?

Studiile numirii stocurilor pot fi găsite în: Alter, A.L. Şi D.M. Oppenheimer (2006), „Predicting short-term stock fluctuations by using processing fluency”, *Proceedings of the National Academy of Sciences,* 103: 9369 – 9372.

Sursa citatului cu termeni din jargon este: Moore, B. (2006), „The towers of babble: the worst excesses of workplace jargon can leave one begging for a translator – and a return to plain English”, 9 octombrie, accesibil la www.nypost.com/seven/10092006/atwork/thetowersofbabbleatworkbrian moore.htm.

Cercetarea privind efectele folosirii cuvintelor mari poate fi găsită

în: Oppenheimer, D.M. (2006), „Consequences of erudite vernacular utilized irrespective of necessity: problems with using long words needlessly”, *Applied Cognitive Psychology,* 20: 139 – 156.

41. Cum poate rima să vă influenţeze ascensiunea?

Cercetarea privind rima poate fi găsită în: McGlone, M.S. Şi J. Tofighbakhsh (2000), „Birds of a feather flock conjointly: rhyme as reason în aphorisms”, *Psychological Science,* 11: 424 – 428.

42. Ce puteţi învăţa despre convingere dintr-un antrenament de baseball?

Cercetarea privind contrastul poate fi găsită în: Tormala, Z.L. Şi R.E. Petty (2007), „Contextual contrast and

perceived knowledge: exploring the implications for persuasion", *Journal of Experimental Social Psychology,* 43: 17 – 30.

43. Cum puteţi obţine un avantaj în cursa pentru câştigarea loialităţii?

Studiul privind spălătoria auto poate fi găsit în: Nunes, J.C. Şi X. Dreze (2006), „The endowed progress effect: how artificial advancement increases effort", *Journal of Consumer Research.*

32: 504 – 512.

44. Ce puteţi învăţa despre convingere dintr-o cutie de creioane?

Cercetarea numelor colorate poate fi găsită în: Miller, E.G. Şi B.E. Kahn (2005), „Shades of meaning: the effect of colour and flavour names on consumer choice", *Journal of Consumer*

Research, 32: 86 – 92.

45. Cum puteţi ambala mesajul pentru a vă asigura că funcţionează?

O sursă importantă de informaţii privind confuzia consumatorilor în privinţa Energizer *versus* Duracell este: Lipman, J. (1990), „Too many think the bunny is Duracell s, not Eveready s”, *Wall Street Journal,* 31 iulie, p. 31.

O prezentare excelentă a cercetării privind rolul indiciilor în publicitate poate fi găsită în: Keller, K.L. (1991), „Memory factors în advertising: the effect of retrieval cues on brand evaluations”, în A.A. Mitchell (ed.), Advertising Exposure, Memory, and Choice, Mahwah, NJ: Eribaum, pp. 11 – 48.

O prezentare mai generală a cercetării privind indiciile poate fi

găsită în: Tulving, E. Şi D.M. Thompson (1973), „Encoding specificity and retrieval processes în episodic memory", *Psychological Review,* 80: 352 – 373.

Am specificat anterior recomandările noastre pentru campanii sociale în: Goldstein, N.J. Şi R.B. Cialdini (2007), „Using social norms as a lever of social influence", în A. Pratkanis (ed.), *The Science of Social Influence: Advances and Future Progress,* Philadelphia, PA: Psychology Press. Cartea reprezintă o resursă academică excelentă ce acoperă cercetările recente din domeniul influenţei sociale.

Studiul ce arată că alcoolul poate face mesajele de convingere mai eficiente poate fi găsit în: MacDonald,

T., G. Fong, M. Zanna & A. Matrineau (2000) „Alcohol, myopia and condom use: Can alcohol intoxication be associated with more prudent behaviour?”, Jo*urnal of Personality and Social Psychology.*

78: 605 – 619.

46. Ce obiect le stimulează oamenilor reflecţia asupra valorilor?

Cercetarea privind ochii poate fi găsită în: Bateson, M.

D. Nettle şi G. Roberts (2006), „Cues of being watched enhance cooperation în a real-worid setting”, *Biology Letters,* 2: 412 – 414.

Studiul privind sărbătoarea Halloween ce examinează efectul unei oglinzi poate fi găsită în: Beaman, A.L., B. Klentz.

E. Diener şi S. Svanum (1979),

„Self-awareness and transgression în children: two field studies”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 37: 1835 – 1846.

Cercetarea poate fi găsită în: Diener, E., S.C. Fraser, A.L. Beaman şi R.T. Kelem (1976), „Effects of deindividuation variables on stealing among Halloween trick-or-treaters”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 33: 178 – 183.

Pentru alte discuţii privind problema supravegherii, vezi: Cialdini, R.B., P.K. Petrova şi N.J. Goldstein (2004), „The hidden costs of organizational dishonesty”, *Sloan Management Review,* 45: 67 – 73-

Cercetarea privind gunoaiele poate fi găsită în: Kaligren, CA., R.R. Reno şi R.B. Cialdini (2000), „A focus

theory of normative conduct: when norms de and de not affect behaviour”, Personality and Social Psychology Bulletin, *26: 1002 – 1012.*

47. Cum vă afectează tristeţea negocierile?

Replicile din *Totul despre sex* sunt preluate din episodul „The Domino Effect”.

Cercetarea privind tristeţea poate fi găsită în: Lerner, J.S., D.A. Small şi G. Loewenstein (2004), „Heart strângs and purse strângs: carryover effects of emotions on economic decisions”, *Psychological Science,* 15: 337 – 341.

48. Cum puteţi folosi emoţiile pentru a convinge?

Cercetarea ce prezintă cum emoţiile reduc abilitatea oamenilor de a distinge între importanţa numerelor

poate fi găsită în: Hsee, C.K. Şi Y. Rottenstreich (2004), „Music, pandas, and muggers: on the affective psychology of value”, *Journal of Experimental Psychology: General,* 133: 23 – 30.

49. Ce îi face pe oameni să creadă tot ce citesc?

Declaraţia deţinutului politic chinez poate fi găsit la pagina 23 în: Lifton, R.J. (1961), *Thought Reform and the Psychology of Totalism,* New York: Norton. Am găsit acest citat în: Gilbert, D.T. (1991), „How mental systems believe”, *American psychologist,* 46: 107 – 119.

Cercetarea ce prezintă de ce oamenii sunt înclinaţi să creadă cererile altora atunci când dispun de puţine resurse cognitive poate fi găsită

în: Gilbert, D.T., D.S. Krull şi P.S. Malone (1990), „Unbelieving the unbelievable: some problems in the rejection of false information”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 59: 601 – 613; şi Gilbert, D.T., R.W. Tafordi şi P.S. Malone (1993), „You cant not believe everything you read”, Journal of Personality and Social Psychology, 65: 221 – 233Titlul nostru a fost inspirat de titlul ultimei lucrări.

Pentru cei interesaţi să afle mai multe despre ideile fascinante ale lui Gilbert şi cercetarea sa privind fericirea vezi: Gilbert, D.T. (2006), *Stumbling on happiness,* New York: Knopf.

Cercetarea ce prezintă cum scindarea abilităţii oamenilor de a gândi poate creşte gradul de

consimţământ poate fi găsită în: Davis, B.P. Şi E.S. Knowles (1999), „A disrupt-then-reframe technique of social influence", Journal of Personality and Social Psychology, 76: 192 – 199; şi în: Knowles E.S. Şi J.A. Linn, „Approach-avoidance model of persuasion: alpha and omega strategies for change", în E.S. Knowles şi J.A. Linn (ed.), *Resistance and Persuasion,* Mahwah, NJ: Eribaum.

50. Cum vă sporesc influenţa laboratoarele tri-meth?

Studiul privind cafeina poate fi găsit în: Martin, P.Y., J. Laing, R. Martin şi M. Mitchell (2005), „Caffeine, cognition and persuasion: evidence for caffeine increasing the systematic processing of persuasive messages", *Journal of Applied Social psychology,*

35: 160 – 232. Influenţa în secolul XXi sursa povestirii şi citatele privind „fără e-mailuri vinerea” pot fi găsite în: Homg, E. (2007), „No e-mail Friday transforms office”, 10 martie, accesibil la http://abenews.go.com/WNT/ story? Id = 2939232 & page = 1.

Cercetarea ce examinează diferenţele dintre negocierile online şi faţă în faţă poate fi găsită în: Morris, M., J. Nadler, T. Kurtzberg şi L. Thompson (2002), „Schmooze. Or lose: social friction and lubrication în e-mail negotiations”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 6: 89 – 100.

Studiul ce examinează soluţia pentru dificultăţile negocierii online poate fi găsit în: Moore, D.A., T.R. Kurtzberg, L. Thompson şi M. Morris

(1999), „Long and short routes to success în electronically mediated negations: group affiliations and good vibrations”, *Organisational Behaviour and Human Decision Processes,* 77: 22 – 43.

Cercetarea despre persuasiunea online ce implică diferenţa de gen poate fi găsită în: Guadagno, R.E. Şi R.B. Cialdini (2002), „Online persuasion: an examination of gender differences în computer-mediated interpersonal influence”, *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice,* 6: 38 – 51.

Studiile ce demonstrează supraîncrederea noastră în privinţa înţelegerii comunicărilor noastre electronice pot fi găsite în: Kruger, J., N. Epley, J. Parker şi Z. Ng,

„Egocentrism over e-mail: can we communicate as well as we think?”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 89: 925 – 936.

Studiul privind difuzarea responsabilităţii poate fi găsit în: Darley, J.M. Şi B. Latane (1968), „Bystander intervenţion în emergencies: diffusion of responsibility”, *Journal of Personality and Social Psychology,* 8: 377 – 383.

Cercetarea ce prezintă beneficiile aduse de prezentarea preţurilor competitorilor pe pagina de internet a companiei poate fi găsită în: Trifts, V. Şi G. Haubl (2003), „Information availability and consumer preference: can online retailers benefit from providing access to competitor price information?”, *Journal of Consumer*

Psychology, 13: 149 – 159.

Efectele subtile, dar puternice ale imaginilor de fundal de pe pagina Web pot fi găsite în: Mandel, N. ŞI EI. Johnson (2002), „When web pages influence choice: effects of visual prime son experts and novices", *Journal of Consumer research,* 29: 235 – 245.

Cercetarea privind modul în care cultura afectează practicile de management poate fi găsită în: Morris, M., J. Podolny şi S. Ariei (2001), „Culture, norms, and obligations:

Cross-national differences în patters of interpersonal norms and felt obligations toward co-workers", în *The Practice of Social Influence în Multiple Cultures,* ed. W. Wosinska, D. Barrett, R. Cialdini şi J. Beykowski, Mahwah, NJ:

Lawrence Eribaum, pp. 97 – 123.

Studiile ce prezintă modul în care eficienţa publicităţii diferă în culturi variate pot fi găsite în: Han, S. Şi S. Shavitt (1994), „Persuasion and culture: advertising appeals în individualistic and collectivist societies”, *Journal of Experimental Social Psychology,* 30: 326 – 350.

Povestirea despre Jack Nicklaus, incluzând citatele, poate fi găsită în: Ferguson, D. (2005), „Grieving Nicklaus meets press”, 7 martie, accesibil la www.thegolfgazette.com/ print.php? Sid = 2074.

Cercetarea prvind consecvenţa transculturală implicând americani şi asiatici poate fi găsită în: Petrova, P.K., R.B. Cialdini şi S.J. Sills (în curs de publicare), „Consistency-based

compliance across cultures”, *Journal of Experimental Social Psychology,* 43: 104 – 111.

Cercetarea privind consecvenţa transculturală versus dovada socială implicând participanţi americani şi polonezi poate fi găsită în: Cialdini, R.B., W. Wosinky, D.W. Barrett, J. Butner şi M. Gornik-Durose (1999), „Compliance with request în two cultures: the differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists”, *Personality and Social Psychology Bulletin,* 25: 1242 – 1253.

Studiul privind robotul telefonic poate fi găsit în: Miyamoto, Y. Şi N. Schwarz (2006), „When conveying a mesage may hurt the relaţionship:

cultural differences în the difficulty of using an answering machine”, *Journal of Experimental Social Psychology,* 42: 540 – 547.

Ideea că oamenii din culturi colectiviste au tendinţa să pună un accent mai mare pe funcţia de relaţionare a comunicării decât oamenii din culturi individualiste este discutată pe larg în:

Scollon, R. Şi S.W. Scollon (1995), *Intercultural Communication: A Discourse Approach,* Cambdridge: Blackwell.

Cercetarea ce arată că ascultătorii japonezi au tendinţa să furnizeze confirmări mai dese poate fi găsită în: White, S. (1989) „Backchannels across cultures: a study of Americans and

Japanese”, *Language în Society,* 18: 59 – 76.

Influenţa etică cititorii pot afla mai multe despre criza de combustibil din Regatul Unit din 2000 la: http://news.bbe.co.uk/2/hi/îndepth/world/2000/woridfueLcrisis/default. Stm.

Mulţumiri

50 de secrete ale artei persuasiunii este în esenţă o colecţie de instrumente privind fascinanta ştiinţă a influenţei sociale. Suntem extrem de recunoscători numeroşilor cercetători care au efectuat studiile descrise pe parcursul acestei cărţi. Fără ajutorul lor această lucrare nu ar fi o carte, ci doar o broşură.

Am avut norocul de a beneficia acces la o altă colecţie de cunoştinţe – aceea a colegilor, partenerilor şi studenţilor noştri. Le mulţumim în special lui Vladas Griskevicius, Leah Combs, Jennifer Ottolino, Mig-uel Prietto, Stuart Shoen şi Chaundra Wong pentru revizuirea şi feedbackul oferit în cazul unor capitole ale cărţii în primele stadii de redactare. Mulţumim de asemenea lui Dan Norris, Nick Pope, Dil Sidhu, Brian Ahearn, Kathy Fragnoli, Christy Fambauch, John Fisher şi Tim Batchelor pentru că ne-au oferit exemplele lor de utilizare a artei persuasiunii cu rezultate ramarcabile.

Ne exprimăm recunoştinţa faţă de Daniel Crewe, editorul nostru de la Profile Books pentru energia şi entuziasmul său faţă de carte în toate

stadiile editării şi pentru sugestiile valoroase.

Suntem norocoşi că o avem lângă noi pe Bobette Gordon, care ne-a făcut viaţa mult mai uşoară la fiecare pas, permiţându-ne să ne concentrăm asupra scrisului în loc să ne facem griji în privinţa unor detalii tehnice. Munca sa asiduă şi dăruirea sa pentru succesul acestui proiect sunt nepreţuite. Apreciem enorm şi sprijinul continuu şi parteneriatul cu Gary Colleran şi Anne Buckingham de la biroul nostru din Regatul Unit. În final, ne exprimăm recunoştinţa pentru Bernie Goldstein şi Jenessa Shapiro, cărora le mulţumim pentru reacţiile critice în privinţa tuturor aspectelor cărţii şi, mai mult de atât, pentru sprijinul lor necondiţionat.

Noah J. Goldstein Steve J. Martin

a

CARIERĂ SUCCES PERFORMANŢe pRACTIc **au apărut:**

Shaun Belding – *Cum să faci faţă unui şef dificil* arthur H. Bell – *Gestionarea conflictelor în organizaţii. Tehnici de neutralizare a agresivităţii verbale* Roland Labregere – *Managerul începător. Ghid de reuşită în noul post* julie Jansen – *Managementul carierei. Ghid practic* Harry Beckwith – *Ce doresc clienţii noştri. Ghid pentru dezvoltarea afacerii* Mark Eppler – *Capcanele managementului. Soluţii pentru a transforma eşecul în victorie*

Jerry R. Wilson – *151 de idei eficiente pentru motivarea angajaţilor* Alain Lieury – *Experimente de psihologie pentru dezvoltarea personală* Jo Owen – *Cum să fii un bun manager* noah J. Goldstein, Steve J. Martin, Robert B. Cialdini – *50 de secrete ale artei persuasiunii* căRIERĂ SUCCES PERFORMANŢe pRACTIc coperta: Radu Răileami bun de tipar: iunie 2009. Apărut: 2009